

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Jens Martin Strøm og Fredrik Sætren

---

## Troppssjefenes lederutvikling

*En kvalitativ studie av troppssjefenes lederutvikling i*

*Sambandsbataljonen*

---

Dato: 22.11.2022

Totalt antall sider: 76



## **Forord**

Masteroppgaven markerer slutten på to og et halvt år med erfaringsbasert MBA i strategi og ledelse ved Nord Universitet. Å balansere jobb, studier og privatliv har vært en krevende eksersis, men mest av alt har det vært læringsrikt. Vi har hatt gleden av å lære mye om ledelse, reflektere over egne erfaringer og fått en større forståelse av vår egen organisasjon, Forsvaret.

Vi er begge offiserer og har nylig vært troppssjefer i Hæren, med særlig interesse for ledelse. Mange av samtalene mellom oss har handlet om hvordan man kan øke oppslutning rundt egne avgjørelser. Lederutvikling er alltid et dagsaktuelt tema og spesielt når de første kullene fra den nye utdanningsreformen kommer ut i avdeling. Studiet har gitt god innsikt i hva noe av teorien i lederutvikling sier og forståelse for hvordan det gjøres i praksis.

Prosessen har vært hektisk, men den har gitt oss mange spennende diskusjoner, og bidratt til læring og utvikling. Vi vil rette en stor takk til vår veileder Johan Olaisen. Gjennom utfordring, vurdering og støtte har du holdt oss på rett spor og utviklet både oss og oppgaven. Ditt gode humør og dine faglige innspill har blitt høyt verdsatt. Vi vil også rette en takk til Truls Bjerkestuen, Sjef Sambandsbataljonen, som har gitt oss muligheten til å studere tematikken i avdelingen. Til informantene i avdelingen retter vi en takk for deres åpenhet og refleksjoner, og for at dere tok dere tid i en svært hektisk hverdag. Dere har gitt oppgaven kjøtt og blod, og den hadde vært en trist lesning uten deres synspunkter og refleksjoner. Vi håper oppgaven gir avdelingen, informantene og andre ansatte i Forsvaret som leser den, forståelse av hvordan det kan tilrettelegges for mer effektiv lederutvikling i hverdagen, og at den bidrar til økt motivasjon for å sette lederutvikling på agendaen også i fremtiden.

Fredrik vil spesielt takke sin kone, Helle. Takk for din tålmodighet, og takk for at du både har støttet og stilt strenge krav i en lang og krevende prosess. Uten deg hadde ikke dette gått.

Jens Martin Strøm, Bardufoss den 22. november 2022

Fredrik Sætren, Øverbygd den 22. november 2022

## **Sammendrag**

Forsvaret skal være best på ledelse i kriser og krig, både i dag og i fremtiden, og trenger derfor ledere som kontinuerlig utvikler seg. Effektiv lederutvikling handler om å utvikle individuelle kapasiteter som bidrar til mer effektiv ledelse, der tilgang på nye erfaringer og lederens vilje og evne til å lære er avgjørende. Samtidig kan organisasjonen tilrettelegge for utvikling gjennom å prioritere lederutviklingstiltak, skape et godt læringsmiljø og støtte sine ansatte i utviklingen.

Hærens retningslinjer for lederutvikling og offisersutdannelsen ved Forsvarets høgskole legger opp til at lederutvikling skal gjennomføres systematisk og som en naturlig del av arbeidet som troppssjef. Denne studien har som formål å svare på hvordan troppssjefer i Sambandsbataljonen utvikler seg selv i praksis og hvordan forhold ved organisasjonen påvirker troppssjefenes lederutvikling. Studien undersøker kjennetegn ved troppssjefenes lederutvikling, hvordan selvledelse benyttes i arbeidet med egen utvikling, og til slutt hvordan Sambandsbataljonen oppleves å tilrettelegge for troppssjefenes utvikling.

Studien ble gjennomført med bruk av kvalitativ metode og et fenomenologisk forskningsdesign. Empiri ble innhentet gjennom dybdeintervjuer av informanter, og videre analysert på bakgrunn av teori om ledelse, lederutvikling og selvledelse. Studien er avgrenset til kun å undersøke offiserer i Sambandsbataljonen. Disse tjenestegjorde enten som troppssjef i undersøkelsens tidsrom, med minimum ett års erfaring, eller hadde nylig fullført troppssjefstjenesten.

Litteraturstudiet viste at det var få forskjeller mellom Hærens egne styringsdokumenter og ledende teorier om lederutvikling, men at særegenhetene ved det militære lederskapet gjør utvikling av militær fagkompetanse spesielt viktig. De empiriske funnene viste likevel at den praktiske gjennomføringen av lederutvikling ikke var i tråd med ledende teorier eller retningslinjer. Her så vi et stort fokus på utvikling av fagkompetanse og oppdragsorientert atferd, men at annen viktig lederkompetanse og -atferd fikk liten oppmerksomhet. Vi så videre at troppssjefene gjennomførte få målrettede lederutviklingstiltak, og i liten grad benyttet selvledelse i egen utvikling. I tillegg opplevde troppssjefene at Sambandsbataljonen hadde iverksatt enkelte lederutviklingstiltak, men at deres utvikling i stor grad skyldtes at de utførte arbeidsoppgavene sine. Til slutt bidro høyt arbeidstempo og et sterkt oppdrags- og prestasjonsfokus til at lederutvikling ikke ble prioritert. Totalt sett avdekket undersøkelsen at hverken individuelle eller organisatoriske forhold ligger til rette for effektiv lederutvikling.

## **Abstract**

The Norwegian Armed Forces need to be best at leadership in crisis and war, and therefore need leaders who continuously develop their leadership skills. Effective leader development encompasses developing individual leader capacities. Access to new experiences and the leader's willingness and ability to learn, are crucial. The organization can facilitate leader development by prioritizing measures such as creating a good learning environment and by supporting its employees in their development.

The army's guidelines and the Norwegian Military Academy stipulate that leader development for a platoon commander must be carried out systematically and as an integral part of the job. The aim of this study is to find how platoon commanders in the Signal Battalion develop their leadership skills through their work and how the organization affects this development. The study examines characteristics of the platoon commander's leader development, how self-leadership is used in this context, and how the Signal Battalion is perceived to facilitate this development.

The study is carried out using qualitative method with a phenomenological research design. Empirical data are obtained through in-depth interviews with informants, and analyzed based on theories about management, leadership development and self-management. The study is limited to the Signal Battalion. The interviewed officers had a minimum experience of one year as platoon commander and either served as such, or had recently completed such service.

The literature study found few differences between the Army's leadership documents and leading theories on leader development. The empirical findings showed that the practical implementation of leader development was not in line with leading theories or guidelines. The focus was on the development of professional competence and mission-oriented behavior, and not on leadership competence and behavior. We also found that the platoon commanders only to a little extent carried out leader development measures or used self-management to this end. The platoon commanders reported that the Signal Battalion had implemented some leader development measures, but these measures were overall based on the commanders carrying out their work tasks. A high work pace, focus on mission and performance, contributed to leader development not being a priority. The study found that neither individual nor organizational conditions were conducive to effective leader development.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Abstract .....	iv
Innholdsfortegnelse .....	v
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Avgrensninger .....	4
1.4 Tidligere studier .....	5
1.5 Begrepsavklaring.....	5
1.6 Oppgavens struktur .....	6
2. Teori .....	7
2.1 Ledelse .....	7
2.1.1 Hva er ledelse? .....	8
2.1.2 Utvalgte ledelsesteorier .....	8
2.1.3 Den militære ledelseskonteksten .....	10
2.1.4 Forsvarets grunnsyn på ledelse .....	11
2.2 Lederutvikling .....	13
2.2.1 Hva er lederutvikling? .....	13
2.2.2 CCLs modell for lederutvikling .....	14
2.2.3 Tiltak og metoder for lederutvikling .....	16
2.2.4 Tilrettelegging for effektiv lederutvikling.....	18
2.2.5 Lederens vilje og evne til å lære.....	18
2.2.6 Hvorfor lederutvikling ikke gir effekt .....	20
2.2.7 Krigsskolens konsept for offisersutvikling .....	20
2.2.8 Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren.....	23
2.3 Selvledelse.....	23
2.4 Oppsummering teori.....	26
2.5 Konseptuell modell .....	27
3. Metode.....	29
3.1 Kvalitativ metodetilnærming.....	29
3.2 Teoretisk grunnlag og empiri .....	29
3.3 Utvalg .....	30

3.4 Gjennomføring av intervju og dataanalyse .....	31
3.5 Formell godkjenning .....	33
3.6 Undersøkelsens reliabilitet og validitet .....	34
3.7 Ethiske forhold .....	37
4. Empirisk kontekst.....	37
5. Empiriske funn .....	39
5.1 Funn 1 – Kjennetegn ved troppssjefenes lederutvikling .....	39
5.2 Funn 2 – Troppssjefens bruk av selvledelse i egen utvikling .....	44
5.3 Funn 3 – Sambandsbataljonens tilrettelegging for troppssjefenes lederutvikling.....	49
6. Analyse av funn.....	57
6.1 Troppssjefenes lederutvikling gjennomføres ikke i tråd med Hærens retningslinjer eller ledende teorier .....	57
6.2 Troppssjefene har ikke god nok selvledelse til å utvikle seg selv effektivt .....	62
6.3 Troppssjefene opplever ikke at forholdene ligger til rette for effektiv lederutvikling ...	67
7. Konklusjon .....	72
7.1 Svar på forskningsspørsmål .....	73
7.2 Kritikk av undersøkelsen.....	74
7.2 Implikasjoner.....	75
7.3 Anbefaling til videre studier.....	76
Litteraturliste .....	i
Vedlegg .....	iv
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD.....	iv
Vedlegg 2: Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret .....	v
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....	vii
Vedlegg 4: Intervjuguide.....	ix

## **Oversikt over tabeller**

Tabell 1 - Kompetanseområder i offisersutviklingen.....	21
Tabell 2 - Koding av forskningsspørsmål .....	33

## **Oversikt over figurer**

Figur 1 - Overordnet operasjonalisering av begrepet militær ledelse .....	11
Figur 2 - Modell for balansert lederatferd .....	12
Figur 3 - CCLs modell for lederutvikling .....	14
Figur 4 - Lederutviklingsprosessen .....	22
Figur 5 - Konseptuell modell .....	28



*Det som fungerer godt i dag er ikke nødvendigvis fasiten for morgendagen. [...] Gjennom kontinuerlig utvikling blir vi bedre forberedt og i stand til å reagere neste gang en krise overrasker oss.*

Forsvarssjef Eirik Kristoffersen (Forsvaret, 2020, s. 4).

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Krigsskolen har utdannet militære ledere til Hæren siden 1750 (Boe et al., 2015, s. 6). Ikke før i 1967 ble lederutvikling satt på agendaen og formalisert gjennom Norsk Militært Tidsskrift nr. 1. Daværende sjef for Krigsskolen, Tønne Huitfeldt, beskrev dette nymotens tiltaket, lederutvikling, som noe som hadde til hensikt å forbedre de norske styrkenes organisering og oppslutning (Arnulf, 2022). De siste tiårene har lederutvikling vært en sentral del av offisersutdannelsen ved Krigsskolen. Her blir offiserene utdannet for å kunne håndtere fremtidens utfordringer, noe som blant annet skal oppnås gjennom utvikling av offiserskompetanse og «oppbygging av et bredt faglig fundament kombinert med omfattende lederutvikling» (Boe et al., 2015, s. 6). Utviklingen av militære ledere må ses i et langsiktig perspektiv, og offisersutdannelsen har derfor også til hensikt å skape et godt utgangspunkt for videre utvikling i Hærens avdelinger (Boe et al., 2015, s. 6).

Utvikling har lenge vært relevant, men for å øke bevisstheten og sette fokus på lederutvikling, ble «Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren» utarbeidet i 2018. Konseptet hadde også en viktig funksjon gjennom å knytte offisersutdannelsen sammen med den praktiske lederutviklingen i avdelingene. Her hevdes det at gode ledere som evner å videreutvikle seg selv og sine kolleger er avgjørende for å lykkes med den militære oppdragsløsningen. Videre pålegger konseptet Hærens ledere å sette praktisk lederutvikling på agendaen. Sjefer på alle nivåer har ansvaret for å tilrettelegge for lederutviklingsaktiviteter i egne avdelinger, og at disse følges opp. Dette innebærer også å skape et best mulig læringsmiljø, der tilbakemeldinger, refleksjon og erfaringslæring er en naturlig del av trening og oppdragsløsning (Hæren, 2018, s. 1 og 7).

Viktigheten av lederutvikling fremheves videre i «Forsvarets grunnsyn på ledelse» (2020). Her beskrives en generell samfunnsutvikling som bærer preg av økt digitalisering og rask teknologisk utvikling. Dette åpner opp for nye muligheter, men påvirker også hvordan man utøver ledelse. Forsvaret ønsker derfor ledere som tenker nytt, forstår omgivelsene, og som klarer å utnytte de mulighetene som oppstår. Samtidig gjør samfunnsutviklingen at måten vi løser problemer på i dag, ikke nødvendigvis vil fungere i morgen. For å forberede seg på det uventede, og å lykkes med oppdragsløsningen både i dag og i fremtiden, anses kontinuerlig utvikling som nøkkelen (Forsvaret, 2020, s. 4-9).

God ledelse er avgjørende for å løse oppdraget og ta vare på sine undergitte. I ytterste konsekvens kan god ledelse derfor utgjøre forskjellen på liv og død (Forsvaret, 2020, s. 4). Dette er krigen i Ukraina et nytt og godt eksempel på. Her har man sett at det er mulig å forsvare seg mot en kvantitativt større fiende, og at en viktig militær suksessfaktor er ledelse (Elden, 2022; Forsvaret Høgskole, 2021). Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) supplerer dette ved å peke på kampmoral som avgjørende for å kunne møte stridens utfordringer. Kampmoralen bygger på motivasjon, en felles etisk plattform og godt lederskap (Forsvarsstaben, 2019, s. 55). Godt lederskap hos Hærens offiserer har derfor også stor betydning for å oppnå motiverte styrker som kan prestere i krig.

God ledelse innebærer også etterlevelse av Forsvarets verdier. Et verdibasert lederskap styrker befolkningens tillit til Forsvaret, noe som er avgjørende for Forsvarets legitimitet (Forsvaret, 2020, s. 4). Lederskapet skal derfor ikke bare utøves i krig, men også hjemme i Norge i fredstid. De siste årene har Forsvaret fått en rekke negative medieoppslag, både gjennom undersøkelsene om mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret fra 2018 og 2020 (Forsvaret, 2022) og gjennom en rekke varslingsaker mot høytstående offiserer (Svendsen, Skille, Strand & Higræff, 2022). Slike saker står i sterk kontrast til det gode og verdibaserte lederskapet Forsvaret selv etterstreber, og viser at ledere i Forsvaret fortsatt har en stor jobb å gjøre når det kommer til å ta vare på folkene sine i fredstid. Videre viser de at lederutvikling i høyeste grad fortsatt er aktuelt.

Den 1. august 2018 startet første kull med elever på Forsvarets høgskole etter en omfattende omstrukturering av Forsvarets utdanningssystem. Som en konsekvens av omstruktureringen ble blant annet opptakskravet om gjennomført ettårig befalsskole fjernet, og det er i dag mulig å starte på treårig offisersutdanning rett etter videregående skole (Henriksen, 2022). I praksis betyr dette at offiserer som uteksamineres i dag har minst ett år mindre militær utdanning enn for bare noen år siden. Gjennomføringen av utdanningsreformen har møtt mye motstand internt i Forsvaret, særlig på grunn av bekymringer om en svekket offisersutdanning og svekkelse av operativ evne (Moxnes & Morén, 2018, s. 60). Til tross for at det i skrivende stund ikke finnes åpne evalueringer av utdanningsreformen, bør et kortere utdanningsløp for offiserene uansett tilsi et økt behov for lederutvikling i Hærens avdelinger, både i dag og i fremtiden.

## ***1.2 Problemstilling***

Offisersutdanningen ved Forsvarets høyskole og Hærens retningslinjer for lederutvikling, legger opp til at lederutvikling skal gjennomføres systematisk og som en naturlig del av arbeidet som troppssjef. Godt lederskap og evnen til å utvikle seg selv regnes som avgjørende for å lykkes med militære oppdrag, og det er en tydelig forventning om at utvikling av egen kompetanse prioriteres (ref. kapittel 1.1). Samtidig gjør sterkt oppdragsfokus og knapphet på ressurser at lederutvikling møter hard konkurranse fra andre oppgaver og gjøremål når troppssjefens tid skal disponeres. Undersøkelsen har som formål å undersøke hvordan troppssjefer i Sambandsbataljonen faktisk gjennomfører lederutvikling av seg selv og hvordan forhold ved organisasjonen påvirker troppssjefens lederutvikling. Dette leder til følgende problemstilling:

*Hvordan lederutvikler troppssjefene i Sambandsbataljonen seg selv og hvordan oppleves Sambandsbataljonen å bidra i utviklingen?*

Lederutvikling er et komplekst tema som omhandler forhold ved både lederen og organisasjonen, og det finnes en lang rekke tiltak som kan bidra til utvikling. Når troppssjefenes lederutvikling studeres må det undersøkes både hvilke tiltak som blir brukt målrettet for å oppnå utvikling, og hva som gjøres for å forsterke effekten av tiltakene. Samtidig er det av stor interesse hvordan det å jobbe som troppssjef i seg selv fører til utvikling, og hvordan troppssjefene gjennom selvledelse benytter de mulighetene de får til å utvikle seg. I tillegg må organisasjonens påvirkning undersøkes, både hvordan læringsmiljøet påvirker lederutviklingen og hvordan organisasjonen tilrettelegger for lederutvikling. For å besvare problemstillingen er følgende forskningsspørsmål utledet:

- 1. Hva kjennetegner troppssjefenes lederutvikling?*
- 2. Hvordan benyttes selvledelse i troppssjefenes lederutvikling?*
- 3. Hvordan opplever troppssjefene at Sambandsbataljonen tilrettelegger for deres utvikling?*

For å besvare forskningsspørsmålene vil ledende teorier om ledelse og lederutvikling benyttes, samt et begrenset utvalg teorier om selvledelse. I tillegg vil Hærens og Forsvarets styringsdokumenter for ledelse og lederutvikling stå sentralt, da disse både danner grunnlaget og målbildet for den praktiske lederutviklingen som gjennomføres i Sambandsbataljonen.

### *1.3 Avgrensninger*

Studien begrenses til kun å undersøke troppssjefer, og avgrenses fra andre offiserer med tilsvarende erfarings- og utdanningsnivå. Den organisatoriske konteksten benyttes for å se om informantenes forståelse av lederutvikling og deres praktiske tilnærming samsvarer med styringsdokumenter og ledende teorier. Arbeidsgivers perspektiv på lederutviklingen blir dermed ikke belyst.

Studien avgrenses til å kun gjelde troppssjefer i Sambandsbataljonen. Hensikten er både å skape dybde i undersøkelsen og å gjøre den praktisk gjennomførbar.

Studien begrenses til å vurdere hvordan forhold ved troppssjefene og organisasjonen legger til rette for effektiv lederutvikling, og har ikke til hensikt å svare på om Hæren og Sambandsbataljonen utvikler effektive ledere eller ikke. Resultatet av undersøkelsen vil likevel kunne gi antydninger i den ene eller andre retningen. Det legges til grunn at alle offiserene har kompetanse om leder- og ledelsesutvikling. Deres oppfatning vil være styrende for studien og ikke hvorvidt de følger målbildet for lederutvikling eller ikke.

Troppssjefenes bruk av selvledelse er en del av undersøkelsen, men er ikke et hovedspørsmål i seg selv. Selvledelse er et omfattende tema, og oppgaven ser kun på enkle prinsipper fra et begrenset utvalg av teorier. Oppgaven begrenser seg derfor til de teorier om selvledelse som har vært nært tilknyttet de utvalgte lederutviklingsteoriene. Dette inkluderer blant annet målsetting, selvbevissthet, refleksjon og egen motivasjon.

Teorikapittelet er i sin helhet avgrenset til kun å inneholde litteratur som har blitt vurdert som relevant for oppgaven og dens avgrensninger. Sentrale teorier på forskningsfeltet, som ikke har blitt benyttet i drøfting, har blitt utelatt.

Oppgaven redegjør for utvalgte internasjonale og militære teorier om ledelse. Disse skal bidra til å skape en forståelse for målbildet i troppssjefens lederutvikling, men utgjør ikke en sentral del av drøftingen. Foruten «Krigsskolens konsept for offisersutvikling», vil utdanningen ved Forsvarets Høgskole ikke bli ytterligere diskutert.

#### ***1.4 Tidligere studier***

Arvola og Marker (2020) undersøkte hvordan troppssjefer utøver lederutvikling av eget lederskap etter Krigsskolen. Det ble gjennomført kvalitative intervjuer med troppssjefer fra henholdsvis Telemarksbataljon og Etterretningsbataljonen. Hypotesen var at fokus på egen lederutvikling ble bortprioritert, som følge av høy arbeidsbelastning og en travel hverdag. Resultatet fra studien var at begge bataljonene hadde systemer på plass til å utvikle militær ekspertise, eller fagkompetansen, for sine troppssjefer. Samtidig var det en manglende helhetlig tilnærming til utvikling av ledere, spesielt innenfor sosial- og selvkompetanse. Ansvaret for å utvikle disse aspektene lå på troppssjefen selv. Den rådende oppfattelsen var at det var lite til ingen tid avsatt til lederutvikling, og at den enkelte troppssjef selv var ansvarlig for egen lederutvikling.

Noen av de samme funnene ser man i studien til Aarflot (2022). Her ble samsvaret mellom Hærens praksis, Hærens policy og teori om leder- og ledelsesutvikling undersøkt. Aarflot avdekket at praksisen hverken var i tråd med den internasjonale litteraturen eller Hærens egne retningslinjer. Videre avdekket han liten kjennskap til og bevissthet om lederutvikling i Hærens avdelinger, som følge av manglende aktualisering og generelt lavt fokus på lederutvikling. Til slutt avdekket han at det skjer en utvikling, men at den er noe ubevisst, og at den først og fremst skjer som et biprodukt av aktivitetene som allerede finner sted.

Andre studier har avdekket lignende funn. Hågensen og Martinsen (2019) sin studie peker på at det er manglende lederutvikling etter Krigsskolen. Lederutviklingen som finner sted er ikke institusjonalisert, og det er i større grad opp til den enkelte sjef og dens interesse for faget. Det er i større grad tilfeldigheter fremfor en helhetlig tilnærming til lederutvikling som konsept. Luktvaslimo (2013) anbefalte som følge av sin studie om ledelse og Lederutvikling i Forsvaret som helhet, å systematisere evaluering og andre tiltak som fremmer læring inn i lederutviklingspraksisene.

#### ***1.5 Begrepsavklaring***

Command team (CT): Hvert ledelsesnivå fra troppsnivå og videre oppover i organisasjonen består av et command team. Hvert team består av både en offiser og en spesialist som til sammen skal sørge for at enhetens oppdrag blir løst etter sjefens intensjon (Forsvaret, 2020, s. 11). Command teamet på troppsnivå består av en offiser (troppssjefen) og en troppssersjant.

Krigsskolen: Krigsskolen er del av Forsvarets Høgskole, og har siden 1750 utdannet Hæroffiserer. Skolen er en akkreditert høgskole på bachelornivå og utdanner ledere med fordypning i ledelse og landmakt innenfor emnene militær strategi, pedagogikk og etikk (Forsvaret, 2022).

Offiser: Offiserer er militære ledere med høyere militær akademisk utdanning, og med en fordypning i fagfeltet de jobber med (Forsvaret, 2022).

Sambandsbataljonen: Avdeling i Brigade Nord i Hæren. Presenteres nærmere i kapittel 4.

Troppssjef: Troppssjefens har som hovedoppgave å utdanne, trene og øve personellet sitt til å løse oppdrag på vegne av kompaniet og bataljonen. Stillingen som troppssjef er normalt en av de første stillingene man bekler etter å ha gjennomført treårig offisersutdanning ved Krigsskolen.

### ***1.6 Oppgavens struktur***

Studiet består av syv kapitler. I *første kapittel* er undersøkelsens bakgrunn, problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål presentert. Det presenteres også tidligere studier og oppgavens avgrensninger.

I *andre kapittel* gjennomgås relevant internasjonal litteratur for å besvare problemstillingen. Først forklares begrepet ledelse og utvalgte teorier om hva som gjør ledere effektive, før vi ser på kjennetegn ved militær ledelse. Videre redegjøres det for sentrale teorier om lederutvikling, herunder Forsvarets egne retningslinjer for lederutvikling, før selvledelse gjennomgås i korthet. Kapittelet avsluttes med en konseptuell modell som oppsummerer litteraturgjennomgangen.

I *tredje kapittel* redegjøres det for valg av metode, prosessen fra litteratursøk til utvalg av informanter, og videre til datainnsamling og analyse. Videre beskrives styrker og svakheter ved anvendt metode i teori og praksis.

I *fjerde kapittel* gis en kort presentasjon av organisasjonen Sambandsbataljonen, for å skape en bedre forståelse av undersøkelsens empiriske kontekst.

I *femte kapittel* presenteres empiriske funn fra intervjuene. Funnene er strukturert etter undersøkelsens forskningsspørsmål. Funn 1 redegjør for kjennetegn ved troppssjefenes lederutvikling. Funn 2 tar for seg troppssjefenes bruk av selvledelse i egen lederutvikling. Funn 3 beskriver hvordan Sambandsbataljonen tilrettelegger for troppssjefenes lederutvikling.

I *sjette kapittel* analyseres og drøftes funnene på bakgrunn av teori i litteraturkapittelet. Det presenteres tre påstander, der hver påstand er knyttet til hvert sitt tilhørende funn og forskningsspørsmål. Hvert delkapittel i analysen avsluttes med å besvare tilhørende forskningsspørsmål.

I *syvende kapittel* presenteres undersøkelsens konklusjon og problemstillingen besvares. Til slutt gis anbefaling til videre forskning på temaet.

## **2. Teori**

I dette kapittelet presenteres resultatet av undersøkelsens litteraturstudie, der relevant teori for å besvare problemstillingen gjennomgås. For å danne best mulig utgangspunkt for å forstå begrepet lederutvikling vil første delkapittel ta for seg begrepene ledelse og styring, og gjennomgå kjennetegn ved det militære lederskapet og den militære konteksten. Deretter presenteres utvalgte teorier om lederutvikling i andre delkapittel. Her vektlegges spesielt modeller og metoder som forklarer hvordan man skal oppnå lederutvikling, og hvordan ulike forhold ved organisasjonen og lederen påvirker lederutviklingen. For å belyse det militære perspektivet presenteres også «Konsept for offisersutvikling» (2015) og «Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren» (2018). I tredje delkapittel redegjøres det kort for utvalgte teorier om selvledelse. Kapittelet avsluttes med en konseptuell modell som viser vår forståelse av fenomenet lederutvikling, og sammenhengen mellom ledelse og lederutvikling, og i så måte oppsummerer dette litteraturgjennomgangen.

### **2.1 Ledelse**

Ledelsesbegrepet spenner vidt, og brukes av ulike institusjoner og fagfelt verden over, både i det daglige og i forskning. Begrepet brukes muligens noe upresist, da det sjeldent blir redefinert og tilpasset situasjonen det brukes i. En upresis og for generell definisjon kan føre til tvetydighet i begrepets betydning, og videre uklarhet og misforståelser i hva som regnes som effektiv ledelse i ulike situasjoner (Arnulf, 2020, s. 10; Yukl & Gardner III, 2020, s. 22). En tydelig forståelse av begrepet ledelse er helt nødvendig i lederutvikling, da det nettopp er effektiv



ledelse og effektive ledere det har til hensikt å oppnå. Ettersom studien undersøker lederutvikling i Forsvaret, er en god forståelse av den militære konteksten også nødvendig. Som vi skal se, legger den militære konteksten en rekke føringer for den militære lederen, det militære lederskapet, og hva som regnes som effektivt militært lederskap.

### ***2.1.1 Hva er ledelse?***

Ledelse kan defineres som prosessen med å sette retning, skape samhandling og opprettholde forpliktelse hos en gruppe mennesker med felles arbeidsoppgaver (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010, s. 2). En annen definisjon sier at ledelse er prosessen med å påvirke andre til å forstå og enes om hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, samt å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å nå felles målsettinger (Yukl & Gardner III, 2020, s. 26). Selv om definisjonene kan anses som relativt generelle, peker de på flere viktige aspekter ved ledelsesbegrepet. For det første er ledelse en kollektiv prosess, som inkluderer både lederen og de som ledes (heretter kalt følgerne). For det andre handler ledelse om å påvirke. Lederen påvirker sine følgere, som igjen påvirker lederen. For det tredje handler ledelse om å nå felles mål. Målene oppnås blant annet ved at lederen tar beslutninger, oppnår enighet om fremgangsmåte, legger forholdene til rette og skaper vilje til gjennomføring. På denne måten kan lederen generelt sies å være effektiv dersom påvirkningen fører til at gruppens samlede prestasjon mot målet forbedres (Yukl & Gardner III, 2020, s. 28).

De samme aspektene ved ledelsesbegrepet finner vi igjen i «Krigsskolens konsept for offisersutvikling», hvor det benyttes en mer spesifikk definisjon. Her defineres militær ledelse som en kontinuerlig påvirkningsprosess som handler om å skape felles retning, samhandling og forpliktelse i en militær enhet (Boe et al., 2015, s. 11). Det presiseres at prosessen skjer i samspill mellom lederen og følgerne, og at hensikten er å styrke og utvikle den militære enhetens kampkraft. Å utvikle kampkraft handler om å forbedre den militære enhetens vilje og evne til å løse sitt oppdrag. Effektiv militær ledelse kan dermed forstås som å påvirke en militær enhet slik at dens vilje og evne til å løse oppdrag forbedres.

### ***2.1.2 Utvalgte ledelsesteorier***

Et grunnleggende prinsipp i ledelseslitteraturen er at lederen påvirker sine følgere slik at de utfører sine oppgaver best mulig. Her kan forskjellige typer påvirkning skape ulike reaksjoner hos ulike følgere. Samtidig spiller egenskaper ved situasjonen inn. I valg av påvirkningsstrategi

må man ta alle disse forholdene i betraktning. Lederen må både ha relasjonell kompetanse og kunne tilpasse sin atferd etter hva som er mest gunstig for situasjonen (Martinsen, Fosse & Johansen, 2019, s. 159). Man sier derfor at effektiv ledelse er kontekstavhengig. De ledelsesteoriene som vektlegger forhold ved følgerne og situasjonen i sin forklaring av effektiv ledelse, omtales normalt som situasjonsteorier. Her handler det om å velge riktig påvirkningsstrategi, basert på forhold som erfaringsnivå hos de ansatte, motivasjon, tidspress eller oppgavens kompleksitet (Yukl & Gardner III, 2020, s. 31-34). Mye av ledelseslitteraturen vektlegger likevel forhold ved lederen, spesielt lederens trekk og atferd.

I trekkteoriene ser man på hvordan blant annet personlighetstrekk, personlige egenskaper, ferdigheter, evner og verdier virker inn på lederens effektivitet. Her har man for eksempel sett at personlighetstrekkene ekstroversjon, planmessighet og følelsesmessig stabilitet er forbundet med effektiv ledelse. Det samme gjelder også for lederens intelligens, som kan forstås som lederens evne til å bruke erfaringene sine i nye situasjoner. Intelligens har derfor sammenheng med evnen til å løse problemer, resonnere og lære (Martinsen, Fosse & Johansen, 2019, s. 165). Andre viktige egenskaper er ærlighet, integritet og optimisme. Disse egenskapene bidrar blant annet til å bygge tillit, skape positive forventninger og å styrke egen og andres og tro på å lykkes (McCauley et al., 2010, s. 15).

Atferdsteoriene fokuserer på hvordan lederatferden bidrar til effektiv ledelse, og deler opprinnelig atferd i to hovedkategorier: å vise omtanke og å skape struktur. Å vise omtanke innebærer blant annet atferd som å støtte og inkludere, bygge tillit, lytte til, og vise omsorg for sine ansatte. Å skape struktur innebærer for eksempel å sette mål, belønne resultater, ta effektive beslutninger og organisere arbeidet på en effektiv måte (Martinsen, 2015, s. 130-132). Disse to atferdene har også blitt omtalt som relasjonsorientert og oppgaveorientert lederatferd. I nyere tid har en tredje kategori, endringsorientert atferd, også blitt lagt til. Den endringsorienterte atferden har til hensikt å legge til rette for utvikling, og innebærer atferd som interesse for nye ideer og tanker, å skape visjoner og å inspirere de ansatte. Alle de tre kategoriene av atferd er forbundet med effektiv ledelse, men relasjons- og endringsorientert atferd regnes som litt mer effektiv enn den oppgaveorienterte atferden (Martinsen, 2015, 145-147). Effektiv lederatferd kan derfor sies å være en kombinasjon av disse atferdene, og det handler i stor grad om å finne riktig balanse.

En tredje og svært populær teori som forklarer ledereffektivitet er teorien om transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse, eller «fremragende ledereffektivitet», handler om å lede basert på visjon, nye idéer og utvikling av de ansatte (Martinsen et al., 2019, s. 165). Denne typen ledelse skal motivere til ekstra innsats, få ansatte til å identifisere seg med lederen og organisasjonen, og bidra til at ansatte handler etter hva som er best for organisasjonen. Transformasjonslederne oppnår dette gjennom de fire påvirkningsstrategiene idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimuli og individuell støtte. Kort oppsummert innebærer dette at lederen kommuniserer tydelige mål og en klar visjon, opptrer som rollemodell, viser oppmerksomhet og omsorg, gir støtte, utfordrer og utvikler sine ansatte (Bass, 1990, s. 111). Alle de nevnte lederatferdene kan læres (Arnulf, 2018 s. 114), noe som gjør at teorien oppfattes som ekstra interessant i en undersøkelse om lederutvikling.

### ***2.1.3 Den militære ledelseskonteksten***

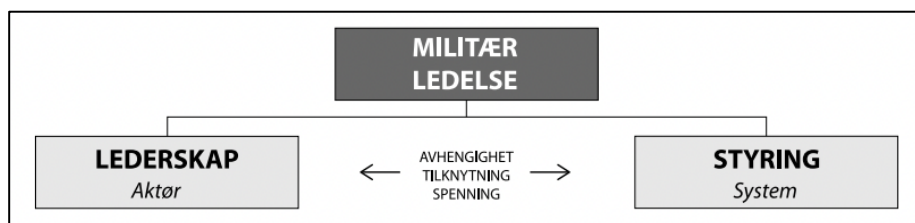
Den militære konteksten kjennetegnes av høy usikkerhet, kompleksitet, tvetydighet og raske endringer (LeBoeuf, 2013, s. 769). I ytterste konsekvens er militære operasjoner et spørsmål om liv og død, og den militære konteksten innebærer derfor også fare og ekstreme fysiske og psykiske påkjenninger (Forsvarsstaben, 2019, s. 19). Dette stiller høye krav til den militære lederen. Militære ledere må kunne håndtere alvorlige og uforutsette hendelser, leve med fare og stor usikkerhet, og ta beslutninger selv om det er stor risiko for å gjøre feil. Videre kan kjernen i den militære profesjon forstås som evnen til å løse militære oppdrag og vinne trefningen i strid (Boe et al., 2015, s. 9). Militære ledere må derfor kunne «leve med usikkerhet, mestre farefulle omgivelser og tåle ekstreme påkjenninger bedre enn motstanderen» (Forsvarsstaben, 2012, s. 5).

Selv om ikke alle militære operasjoner kan karakteriseres som ekstreme, innebærer de alltid ulike former for fysiske og mentale påkjenninger. Spesielt anses påkjenningene isolasjon, tvetydighet, maktesløshet, kjedsomhet, fare og høy arbeidsbelastning som viktige kjennetegn ved dagens militære operasjoner. Her kan tvetydighet for eksempel skyldes uklarhet i oppdrag eller kommandostruktur, mens kjedsomhet kan skyldes rutinepregede gjøremål eller mangel på meningsfulle oppgaver. Felles for påkjenningene er at de påvirker individets og organisasjonens yteevne negativt dersom de ikke håndteres riktig (Bartone, 2006, s. 131-134). Evnen til å håndtere slike påkjenninger, både hos seg selv og hos følgerne, blir derfor nødvendig for å lykkes med effektivt militært lederskap.

### 2.1.4 Forsvarets grunnsyn på ledelse

Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) har til hensikt å skape felles grunnlag for god og effektiv ledelse i organisasjonen, der planlegging og gjennomføring av militære operasjoner anses som kjernen i den militære ledelsen. Grunnsynet tar innover seg de stadig raskere endringene i samfunnet og teknologien, og den militære konteksten. Om man skal klare å møte morgendagens utfordringer kreves det derfor kontinuerlig utvikling. Videre stilles det krav om at Forsvarets verdier ligger til grunn for lederskapet. Dette skal sørge for å opprettholde legitimitet og tillit som statens ytterste maktmiddel (Forsvaret, 2020, s. 4-8).

Militære ledere må være forberedt på hurtig veksling mellom operativt ansvar og forvaltningsoppgaver, og det skilles derfor mellom lederskap og styring (Forsvaret, 2020, s. 5). I militær sammenheng brukes ledelse som et overordnet begrep som omfatter både lederskap og styring, der forskjellen mellom dem kan forstås ved at lederskap er personorientert og styring er systemorientert. Lederskap handler derfor om direkte påvirkning, de sosiale og mellommenneskelige forhold, mens styring kan sies å være indirekte påvirkning gjennom blant annet prosedyrer, rutiner og kontrollfunksjoner. Styring skal bidra til hensiktsmessig ressursutnyttelse, standardisering og forutsigbarhet (Forsvaret, 2020, s. 8). Arnulf sammenligner styring med administrasjon, og forklarer styring noe forenklet som oppskriften på hvordan samarbeid skal finne sted (Arnulf, 2020, s. 8). Forholdet mellom styring og ledelse kan oppleves som motsetningsfylt, men de er begge nødvendige for å oppnå en effektiv ledelsesprosess. For den militære lederen inngår derfor begge sider i et effektivt lederskap.

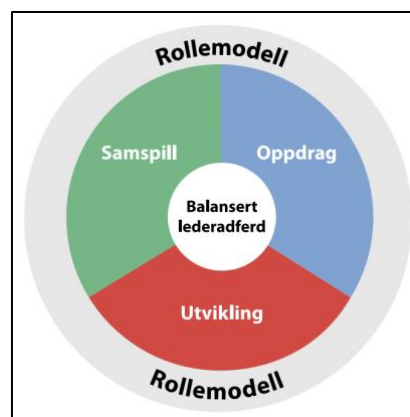


Figur 1 - Overordnet operasjonalisering av begrepet militær ledelse, hentet fra Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2020, s. 8).

For å lede sin virksomhet benytter Forsvaret en oppdragsbasert ledelsesfilosofi. Her er et viktig prinsipp at undergitte må gis friheten til å beslutte hvordan og hvilke virkemidler som skal benyttes for å oppnå ønsket slutttilstand. Ledelse på alle nivå foregår derfor ved å angi intensjonen, det vil si hva som skal oppnås og hvorfor. Hensikten med filosofien er å desentralisere beslutningsmyndigheten slik at den mest hensiktsmessige og effektive løsningen besluttes på bakgrunn av hvordan situasjonen forandrer seg. Dette skal videre bidra til at man

klarer å utnytte mulighetene som oppstår, håndtere endringer og skape tempo i oppdragsløsningen (Forsvaret, 2020, s. 13). Det er dermed opp til den som mottar oppdraget å planlegge hvordan man skal løse oppdraget, og skape mening for sine undergitte. Ledelsesfilosofien gjelder ikke utelukkende i operasjoner, men vel så mye i daglig tjeneste. Eksempelvis gir det den enkelte troppssjef muligheten til å utlede hvordan man skal nå kompaniets eller bataljonens intensjon innen lederutvikling. På den måten er alle sjefer ansvarlig for å gjøre det som er hensiktsmessig ut fra situasjonen i lys av intensjonen.

Forsvarets praktiske tilnærming til lederskap er at effektivt lederskap oppnås gjennom balansert lederatferd. Den balanserte lederatferden er visualisert i figur 2 og består av oppdrags-, samspills- og utviklingsorientert lederatferd. Sentralt i modellen står også det å være en god rollemodell. Dette beskrives som å sette fellesskapets verdier og interesser foran egne, samtidig som man er tro mot egne verdier. Videre handler det om å vise samsvar mellom ord og handling, og å være bevisst egne styrker og svakheter (Forsvaret, 2020, s. 9-10).



Figur 2 - Modell for balansert lederatferd, hentet fra Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2020, s. 10).

Oppdragsorientert lederatferd skal bidra til å øke effektivitet og struktur, gjennom personell disponering, planlegging og fordeling av ressurser. Videre skal samspillsorientert atferd bidra til å bygge gjensidig tillit, samarbeid og jobbtilfredshet. Her vektlegges spesielt det å utvikle menneskelige ressurser og skape gode relasjoner gjennom å styrke medarbeidernes kompetanse, skape samhold og gi anerkjennelse og støtte. Til slutt skal utviklingsorientert lederatferd bidra til forståelse for omgivelsene og at man tilpasser seg disse. Atferden innebærer strategisk planlegging, utvikling, endring og oppmuntring til nye idéer og kollektiv læring (Forsvaret, 2020, s. 9). Den balanserte lederatferden kan knyttes direkte til oppgave-, relasjons- og endringsorientert atferd, og har også flere store likhetstrekk med teorien om transformasjonsledelse, som redegjort for i kapittel 2.1.2. Også her anses effektiv lederatferd å

være kontekstavhengig. Effektivt militært lederskap handler dermed om å velge den atferden som best løser oppdraget, og å balansere de ulike lederatferdene.

## ***2.2 Lederutvikling***

På lik linje med ledelsesbegrepet finnes det en rekke forskjellige definisjoner av begrepet lederutvikling. For at lederutviklingsbegrepet skal gi mening må uansett antagelsen om at lederens prestasjoner påvirker organisasjonens resultater ligge til grunn. Det samme gjelder antagelsen om at effektiv ledelse kan læres. Vi vil i de følgende underkapitlene definere begrepet og presentere utvalgte teorier om lederutvikling. Vi vil først ta for oss Center for Creative Leadership (CCL) sin modell for lederutvikling og ulike metoder for lederutvikling, før vi ser på ulike forhold ved organisasjonen og individet som påvirker lederutviklingen. Til slutt presenteres Krigsskolens konsept for offisersutvikling og Hærens konsept for ledelse- og lederutvikling, som er de viktigste styringsdokumentene for lederutvikling i Forsvaret.

### ***2.2.1 Hva er lederutvikling?***

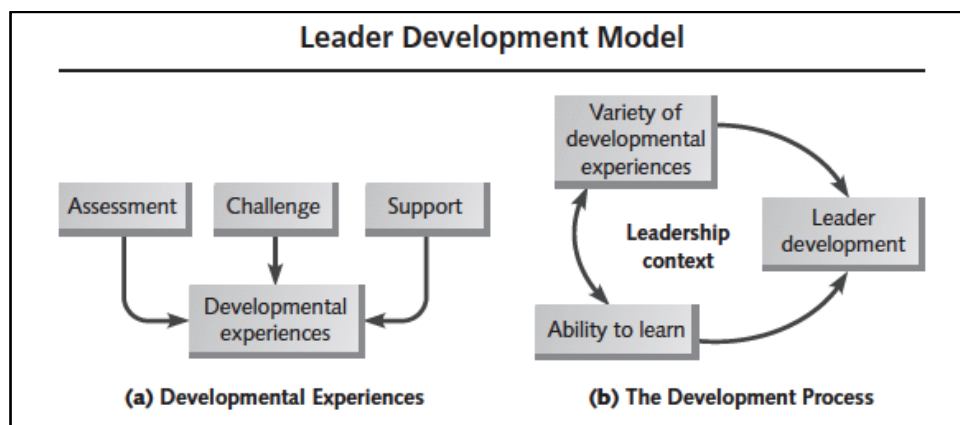
David V. Day definerer lederutvikling som et resultat av målbevisst investering i utviklingen av organisasjonens menneskelige kapital. Med menneskelig kapital menes her individuell kompetanse som er nødvendig for å være effektiv i ulike roller i organisasjonen. Her vektlegges spesielt selvbevissthet, selvregulering og evnen til å motivere seg selv (2000, s. 584). En annen definisjon finner vi i CCLs håndbok for lederutvikling. Denne sier at lederutvikling er å utvide en persons kapasitet til å være effektiv i lederroller og ledelsesprosesser. Utviklingen kan både finne sted naturlig i arbeidet, eller være resultat av planlagte tiltak, og den retter seg mot tre ulike kompetanse- eller utviklingsområder. Disse er personens evne til å lede seg selv, å lede andre, og å lede organisasjonen (McCauley et al., 2010, s. 2 og 14). Ifølge Arnulf defineres lederutvikling også ofte som all personlig vekst eller utvikling som oppmuntrer til, fremmer og bidrar til å øke potensialet og prestasjonen som leder. Han understreker imidlertid at med en slik definisjon kan lederutvikling være nesten hva som helst, og anbefaler at man i stedet definerer lederutvikling ut fra sluttresultatet, som enkelt kan beskrives som bedre ledelse (2018, s. 105).

De tre forskjellige definisjonene av lederutvikling skiller seg fra hverandre både gjennom hvilken kompetanse man ønsker å utvikle og hvordan man skal oppnå utvikling. Mens Day i stor grad fokuserer på utvikling av lederens evne til å drive selvledelse, inkluderer CCL i tillegg

utvikling av nødvendig kompetanse for å lede andre og organisasjonen. Videre sier Day at lederutvikling skjer gjennom planlagte tiltak og aktiviteter, mens både CCLs og Arnulfs definisjoner åpner for at lederutvikling også naturlig finner sted i arbeidet. Selv om det ikke finnes én omforent definisjon av lederutvikling, peker de ulike definisjonene på tre viktige kjennetegn ved begrepet. For det første handler lederutvikling om å utvikle individuell kompetanse forbundet med effektiv ledelse. Individfokuset gjør dermed at lederutvikling kan avgrenses fra ledelsesutvikling, hvor det er den kollektive kapasiteten til å utøve effektivt lederskap som er gjenstand for utvikling (McCauley et al., 2010, s. 20). For det andre handler lederutvikling om læring over tid. Med dette menes at lederutviklingen ikke er begrenset til én enkelt hendelse eller et spesifikt tidsrom, men i stedet er noe som pågår kontinuerlig med en lang tidshorison. For det tredje handler lederutvikling om å gjøre en person i bedre stand til å lede. Metoder og tiltak kan variere, så lenge sluttresultatet er bedre ledelse.

### 2.2.2 CCLs modell for lederutvikling

I CCLs modell for lederutvikling anses erfaringslæring som nøkkelen til individets utvikling. Modellen er vist i figur 3 og sier kort forklart at lederens vilje og evne til å lære av erfaringer, kombinert med tilgang på nye erfaringer, skal resultere i utvikling. For at erfaringene skal bidra til utvikling må de være både varierte og relevante for den konteksten lederen normalt opererer i. Dette skyldes antagelsen om at effektivt lederskap er kontekstavhengig. Viljen og evnen til å lære avhenger av flere personlige egenskaper som vi går nærmere inn på i kapittel 2.2.5. Et viktig poeng er likevel at de styrkes gjennom tilgang på nye erfaringer. Motsatt vil også ledere med stor vilje og evne til å lære, oftere oppsøke situasjoner med muligheter for å gjøre seg nye erfaringer og ha et større utbytte av disse (McCauley et al., 2010, s. 4-5).



Figur 3 - CCLs modell for lederutvikling, hentet fra CCLs håndbok for lederutvikling (McCauley et al., 2010, s. 4).

Uavhengig av hvilke tiltak eller metoder som benyttes for å oppnå nye erfaringer, er erfaringene mest effektive dersom utviklingselementene vurdering, utfordring og støtte er til stede. Utviklingselementene anses som selve drivkraften bak lederutviklingen. De bidrar til å motivere til utvikling og sørger for at individet får nødvendige inngangsverdier til læringsprosessen. Det første utviklingselementet, vurdering, handler om å gi individet informasjon om egne prestasjoner og kapasiteter her og nå, og sammenligne dette med ønsket tilstand. Hensikten med vurdering er dermed å identifisere eget gap og å tydeliggjøre hva som skal til for å lukke gapet. Vurderingen kan for eksempel gjøres på egenhånd gjennom refleksjon, eller ved tilbakemeldinger fra kolleger (McCauley et al., 2010, s. 6-8).

Det andre utviklingselementet, utfordring, skal sørge for at individet må ut av komfortsonen og at det ser behovet for å utvikle seg. Dette oppnås gjennom å sette individet i situasjoner der det opplever at nåværende kompetanse ikke er tilstrekkelig, og på denne måten skape et behov for å tenke og handle på nye måter. Utfordrende situasjoner kjennetegnes blant annet av vanskelige mål, motgang, tidspress, konflikt og å gjøre feil, noe man naturlig finner i arbeidet som leder. Å utøve ledelse kan derfor anses som en utfordring i seg selv (McCauley et al., 2010, s. 8-11).

Å endre og utvikle seg selv er tungt og krevende arbeid som krever støtte underveis. Det siste utviklingselementet, støtte, har derfor til hensikt å hjelpe individet å holde ut underveis og skape trygghet på andre siden av endringen. Videre er støtte avgjørende for å opprettholde motivasjon og skape mestringstro i endringsprosessen. Støtte kan for eksempel oppleves gjennom å få positiv anerkjennelse for å utvikle seg, eller ved å få ressurser og frihet til å jobbe mot egne mål. Den viktigste kilden til støtte er likevel andre mennesker, som kan oppmuntre underveis, identifisere seg selv med utfordringene, komme med innspill, inspirere og delta i feiringen av fremskritt. Spesielt viser det seg at støtten fra nærmeste sjef spiller en svært viktig rolle, da han både kan bidra med nødvendige ressurser og har stor påvirkningskraft på individets motivasjon for å utvikle seg (McCauley et al., 2010, s. 12-14).

Målet med lederutvikling er å utvikle kapasiteten til å være effektiv som leder. Denne mener CCL består av evnen til å lede seg selv, å lede andre, og å lede organisasjonen. Å lede seg selv handler blant annet om selvbevissthet, læreevne og å kunne styre egne tanker, følelser og handlinger. Å lede andre handler om lederens mellommenneskelige kompetanse og kommunikasjonsferdigheter. Dette kjenner vi spesielt igjen fra relasjons- og endringsorientert lederatferd beskrevet i kapittel 2.1.2. Å lede organisasjonen innebærer blant annet strategi og



styringsferdigheter, og kan i stor grad sammenlignes med oppgaveorientert lederatferd (McCaughey et al., 2010, s. 14-17). Hva man velger å fokusere på avhenger av hvilke krav som stilles til lederen og hvor lederen står i forhold til kravene.

### ***2.2.3 Tiltak og metoder for lederutvikling***

Lederutvikling kan oppnås ved hjelp av en rekke ulike metoder og tiltak, avhengig av hva man ønsker å utvikle. Noe forenklet kan man si at kjernen i lederutvikling er å gi lederen muligheter for å lære, og kombinere dette med tilbakemeldinger og rom for refleksjon. Generelt kan man også si at jo større mulighet man har for refleksjon, jo mer fritt står lederen til å endre og utvikle sin atferd (Arnulf, 2018, s. 111). I de følgende avsnittene presenteres fem utvalgte metoder og tiltak for lederutvikling.

En mye brukt metode for lederutvikling er tildeling av arbeidsoppgaver. Her gis lederen en utfordrende arbeidsoppgave som har til hensikt å lære lederen noe nytt. Både det å lykkes og det å gjøre feil bidrar til læring, men et sterkt prestasjonsfokus hos lederen og et dårlig læringsmiljø i organisasjonen kan redusere utbyttet av de negative erfaringene. Fordelen med metoden er at den krever relativt lite ressurser og at den gjøres på arbeidsplassen. Videre utføres oppgaven i den konteksten lederen normalt opererer i, og på denne måten sikrer man at de nye erfaringene lederen opparbeider seg er relevante. Det er imidlertid viktig at organisasjonen gjør en nøye vurdering av lederen, slik at oppgavens vanskelighetsgrad står i stil med lederens kompetanse. Metoden forutsetter også at organisasjonen følger opp og støtter lederen underveis, gir tilstrekkelig med tid til å lære, og at den er villig til å akseptere at det gjøres feil (Day, 2000, s. 598-601; Yukl & Gardner III, 2020, s. 414).

En annen metode er handlingslæring. Metoden kan beskrives som en kontinuerlig prosess med læring og refleksjon, der lederen får støtte av sine kolleger underveis og fokuserer på å få ting gjort. På lik linje med tildeling av arbeidsoppgaver bygger metoden på antagelsen om at man lærer best ved å jobbe med de oppgavene man allerede har i organisasjonen. Handlingslæring har mange likheter med tildeling av arbeidsoppgaver, både når det gjelder gjennomføring, fordeler og forutsetninger. Metodene skiller seg fra hverandre ved at lederen ved tildeling av arbeidsoppgaver gis en ny og utfordrende arbeidsoppgave, mens man ved handlingslæring finner utfordring og læring i de oppgavene man allerede har (Day, 2000, s. 601).

En tredje metode er bruk av coaching og mentorering. Noe forenklet kan man si at coaching handler om å benytte seg av en trent samtalepartner, som veileder og hjelper lederen med å reflektere over egne handlinger, mens mentorering handler om å få støtte og faglige råd av en mer erfaren leder. Både coaching og mentorering kan skje på mange ulike måter, men et suksesskriterium er uansett at lederen klarer å bygge en god relasjon til den han får hjelp av (Arnulf, 2018, s. 114). I noen tilfeller vil lederens nærmeste sjef både være trent i å holde samtaler og inneha mye erfaring fra organisasjonen. I disse situasjonene blir det derfor naturlig at nærmeste sjef fyller rollen som både coach og mentor (Yukl & Gardner III, 2020, s. 412).

En fjerde metode som ofte benyttes i lederutvikling er tilbakemeldinger. Hensikten med tilbakemeldinger er å gi lederen informasjon om egne prestasjoner, enten fra objektive kilder som rapporter, eller fra mer subjektive kilder som overordnede eller kolleger. Tilbakemeldingene gir dermed lederen informasjon om hvordan egen atferd påvirker de rundt, og danner et grunnlag for å vurdere egne prestasjoner. På denne måten styrkes lederens selvbevissthet, og eget utviklingsbehov identifiseres. Fordelen med tilbakemeldinger er at det styrer, motiverer og belønner atferd, det fremmer læring og det øker lederens følelse av kontroll. Dette forutsetter imidlertid at tilbakemeldingene er tydelige, spesifikke og enkle å forstå. Tilbakemeldinger bør gis hyppig og regelmessig for å være mest mulig effektive, og ha til hensikt å bidra til mottakerens utvikling. Det er ikke nok at lederen får vite om han gjorde noe riktig eller galt. Tilbakemeldingen må derfor gi presis, tidsriktig og spesifikk informasjon om hvordan lederens atferd påvirket resultatet. Videre bør man være bevisst at negative tilbakemeldinger kan oppleves som truende for lederens selvbilde, og at dersom de ikke er ønsket av mottakeren vil de ha liten effekt (London, 2002, s. 115-117).

En femte metode for lederutvikling er samlebegrepet strategiske justeringer. Dette omfatter alle tiltak som har til hensikt å øke og justere ansattes forståelse av hvilke strategier og fremgangsmåter som gjelder i organisasjonen. Tiltakene kan variere i innhold og ha ulike navn, men skjer ofte i form av seminarer eller andre samlinger av relevante ansatte i organisasjonen. Gjennom strategiske justeringer ønsker man blant annet å skape bedre situasjonsforståelse, tydeliggjøre organisasjonens mål og bevisstgjøre de ansatte om deres rolle i organisasjonen, som igjen skal bidra til bedre samhandling og felles situasjonsforståelse (Arnulf, 2018, s. 108).

#### ***2.2.4 Tilrettelegging for effektiv lederutvikling***

Lederutviklingstiltak kan være svært ressurskrevende. Et viktig spørsmål er derfor hvordan man kan legge best mulig til rette for at de tiltakene som iverksettes blir effektive. Effekten av lederutviklingstiltak avhenger spesielt av tre faktorer. Disse er støtte fra sjefen, organisasjonens læringsmiljø, og lederens vilje og evne til å lære (Yukl & Gardner III, 2020, s. 411; Avolio & Hannah, 2008, s. 332). De to første faktorene omhandler forhold ved organisasjonen og vil utdypes i de følgende avsnittene, mens lederens vilje og evne til å lære forklares nærmere i kapittel 2.2.5.

Nærmeste sjef spiller en ekstra viktig rolle i lederutviklingen, både som coach og som mentor. Sjefen kan for eksempel vise støtte i forkant av en aktivitet ved å gi tid til forberedelser, involvere seg i planleggingen og påpeke læringsmulighetene man får ved å delta. I etterkant kan sjefen invitere til diskusjon om læringsutbytte, gi arbeidsoppgaver med muligheter for å benytte de nye ferdighetene, og følge opp den videre fremgangen. Dersom sjefen alltid er opptatt med egne arbeidsoppgaver, eller ser på de under seg som konkurrenter, vil de underordne sannsynligvis oppleve liten støtte. Det samme gjelder dersom sjefen ser på det å gjøre feil som noe negativt (Yukl & Gardner III, 2020, s. 412).

Organisasjonens læringsmiljø avhenger av organisasjonens rådende innstilling til utvikling. Dersom individuell utvikling anses som viktig for organisasjonens effektivitet, øker nærmeste sjefs mulighet til å påvirke lederutviklingsprosessen, og sannsynligheten for at lederutvikling finner sted øker. Et godt læringsmiljø kjennetegnes blant annet av at det settes av ressurser til trening, det har systemer for å måle og belønne læring, og at sjefene bidrar med coaching og mentorering. Videre kjennetegnes det av at de ansatte opplever mye støtte, og at utførte oppgaver evalueres både på læring og prestasjon. Dette gjør igjen at de ansatte blir mer villige til å oppsøke og påta seg utfordrende oppgaver. Tiltak for å skape et godt læringsmiljø innebærer blant annet å gi arbeidsoppgaver som interesserer og gir mulighet for å lære noe nytt, å sette av tid til prøve ut nye metoder, arrangere workshops, og å etablere frivillige vurderings- og tilbakemeldingsprogrammer. Det viktigste av alt er kanskje å tydelig vise at man verdsetter nye idéer, selvutvikling og kontinuerlig læring (Yukl & Gardner III, 2020, s. 413).

#### ***2.2.5 Lederens vilje og evne til å lære***

Lederens vilje og evne til å lære sier noe om hvordan lederen motiverer seg selv for utvikling, og hvordan han benytter seg av mulighetene til å utvikle seg. Dette er avgjørende for at

lederutviklingstiltak skal gi effekt. Om lederen mangler vilje og evne til å lære, vil han ikke utnytte mulighetene han får, eller klare å holde ut belastningen det er å utvikle seg. Et viktig poeng er at vilje og evne til å lære kan utvikles, og dermed både blir en forutsetning for lederutvikling og et viktig utviklingsområde i seg selv (Yukl & Gardner III, 2020, s. 412; McCauley et al., 2010, s. 5).

Evnen til å lære avhenger spesielt av tre egenskaper ved lederen. Disse er selvbevissthet, kognitiv kompleksitet og metakognitive evner. Selvbevissthet gjør blant annet lederen klar over egne styrker og svakheter, mens den kognitive kompleksiteten gjør lederen bedre i stand til å se utviklingsmuligheter og å knytte erfaringer til ulike deler av sitt lederskap. Metakognitive evner handler om å «tenke om egen tenking», og kan oppsummert beskrives som evnen til å reflektere over hvordan egne tankemønstre og selvinnsikt kan benyttes for å lære av nye erfaringer (Yukl & Gardner III, 2020, s. 412; Avolio & Hannah, 2008, s. 332 og 339).

Lederens vilje til, eller motivasjon for, å utvikle seg styres av egenskapene mestringstro og målorientering. Lederens mestringstro kan defineres som troen på å lykkes med en bestemt oppgave. Troen på å lykkes er kontekstavhengig, som i lederutviklingssammenheng betyr at den kan variere mellom ulike ferdigheter, oppgaver eller utviklingsarenaer. Høy mestringstro er viktig da det har en rekke positive effekter som økt engasjement, økt utholdenhet og større innsats mot målet eller i arbeidet med oppgaven. Det bidrar også til at lederen oppsøker situasjoner med mulighet for å lære, og samtidig bidrar til større innsats i utviklingsarbeidet (Avolio & Hannah, 2008, s. 337).

Lederens målorientering er en mer stabil egenskap, hvor man skiller mellom å være læringsorientert og prestasjonsorientert. Ledere som karakteriseres som læringsorienterte oppsøker utfordrende oppgaver og nye situasjoner med mulighet for å utvikle sin kompetanse. De er opptatte av å lære, de oppsøker tilbakemeldinger, og det å gjøre feil blir sett på som en naturlig del av læringsprosessen. Motsatt kjennetegnes prestasjonsorienterte ledere av at de fokuserer på selve prestasjonen, og at de er mer opptatt av å utføre oppgavene etter en viss standard eller en viss tid. Ønsket om å prestere skyldes som regel at de enten vil unngå konsekvensene av å prestere dårlig eller at de ønsker å demonstrere sin kompetanse overfor seg selv og andre. Dette fører både til at de unngår situasjoner der de risikerer å gjøre feil, og at de, i frykt for kritikk, unngår å oppsøke tilbakemeldinger (Avolio & Hannah, 2008, s. 336-337; Seijts, Latham, Tasa & Latham, 2004, s. 228-229). En læringsorientert leder vil derfor ha mye

større utbytte av lederutviklingstiltak da han er mer motivert for utvikling, får tilgang på flere nye erfaringer, og i større grad klarer å benytte seg av erfaringene sine i lederutviklingen.

### ***2.2.6 Hvorfor lederutvikling ikke gir effekt***

Lederutvikling kan gi gode resultater og være en verdifull investering for organisasjonen, men ved lite gjennomtenkt tilnærming kan man også oppnå liten til ingen effekt. Ifølge Arnulf er det spesielt to årsaker til at lederutviklingstiltakene i organisasjonen ikke blir effektive. Den første årsaken er at tiltakene ikke bygger på en grundig analyse av hvem som trenger hva. Analysen må ta for seg forhold ved både organisasjonen og lederne, herunder hvordan ledelsen i organisasjonen er konstruert, hvilken kultur lederne opererer i, og hvilke utfordringer hver enkelt leder står overfor. Dette må igjen ses i sammenheng med hva organisasjonen faktisk ønsker å oppnå. Den andre årsaken er en lite hensiktsmessig bruk av metoder og tiltak for å utvikle kompetanse, og at man ikke trener på det man faktisk ønsker å bli god på. Ofte brukes én fremgangsmåte for alle, der man forsøker å utvikle den samme kompetansen hos alle, og man tar ikke innover seg det faktum at lederne har ulike utviklingsbehov og at de lærer på ulike måter (Arnulf, 2018, s. 105-106). Kort oppsummert får lederutviklingstiltakene liten effekt fordi de er for lite gjennomtenkte og ikke godt nok tilpasset den enkelte leder.

Ikke bare kan lederutviklingstiltak ha liten effekt, men de kan også direkte føre til negative konsekvenser for lederen og organisasjonen. Her kan negative opplevelser med lederutviklingstiltak, eller deltakelse på tiltak som er lite effektive, skape både frustrasjon og misnøye hos lederen. Om de blir for utfordrende kan de også føre til stress og utmattelse. Dette kan igjen føre til at lederens overskudd og evne til å utøve effektivt lederskap reduseres, og direkte føre til dårligere ledelse. I tillegg er mangel på evaluering av lederutviklingstiltak et vanlig problem. Dette gjør at ineffektive eller kontraproduktive tiltak ikke identifiseres, og at man fortsetter på samme måte som før. På denne måten stjeler dårlige lederutviklingstiltak både tid og penger fra organisasjonen, noe som indirekte reduserer organisasjonens evne til å prestere (Arnulf, Glasø, Andreassen & Martinsen, 2016).

### ***2.2.7 Krigsskolens konsept for offisersutvikling***

«Konsept for offisersutvikling» beskriver hvordan Krigsskolen lederutvikler sine kommende offiserer. Konseptet skal skape et godt fundament for å fortsette utvikling også etter fullført utdanning, og legger dermed grunnlaget for hvordan troppssjefer og andre offiserer i Hærens

avdelinger lederutvikler seg selv og andre. Den profesjonsspesifikke lederutviklingen på Krigsskolen omtales som offisersutvikling, og defineres som «all målrettet og planlagt aktivitet som har til hensikt å øke lederens evne til å utøve lederskap i fred, krise, væpnet konflikt og krig». Offisersutviklingen anses som en langvarig prosess, der lederens vilje og evne til å lære er avgjørende for offiserens utvikling (Boe et al., 2015, s. 6).

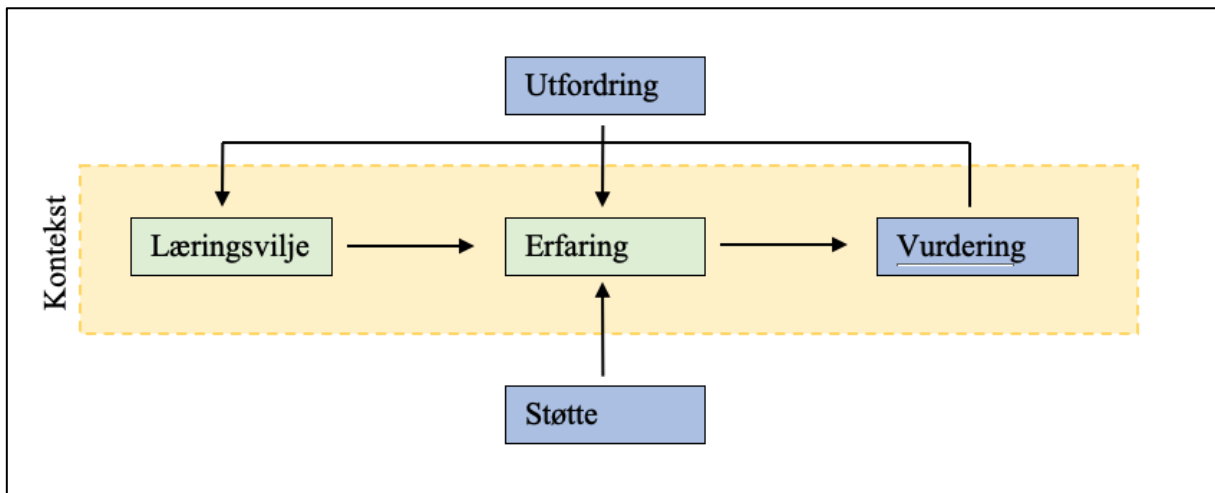
Målet med offisersutviklingen er å øke den militære lederens evne til å planlegge og gjennomføre militære operasjoner, gjennom å bygge offiserskompetanse. Denne består av de tre grunnkomponentene selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse, og har store likhetstrekk med kompetanseområdene «å lede seg selv», «å lede andre» og «å lede organisasjonen» i CCLs modell for lederutvikling. Her består selvkompetansen av ferdigheter nødvendig for å drive effektiv selvledelse, mens fagkompetansen utgjør den spesifikke lederkompetansen som er nødvendig for å løse militære oppdrag effektivt. Sosialkompetansen består i hovedsak av lederegenskaper og lederatferd som generelt er forbundet med effektiv ledelse, som beskrevet i kapittel 2.1.2 (Boe et al., 2015, s. 14). Totalt sett samsvarer de ulike kompetanseområdene også både med den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien og den balanserte lederatferden i Forsvarets grunnsyn på ledelse. En oversikt over kompetanseområdene er vist i tabell 1.

Kompetanseområder i offisersutvikling		
Selvkompetanse «Å lede seg selv»	Sosial kompetanse «Å lede andre»	Fagkompetanse «Å lede arbeidet/oppgaven»
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egne tanker, følelser og handlinger</li> <li>• Selvinnsikt og selvbevissthet</li> <li>• Egne kognitive modeller</li> <li>• Egen motivasjon, kompetanse og behov</li> <li>• Andres påvirkning på en selv</li> <li>• Selvregulering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andres tanker, følelser og handlinger</li> <li>• Innsikt i deres mentale modeller, motivasjon, kompetanse og behov</li> <li>• Bygge og vedlikeholde relasjoner</li> <li>• Gruppeeffektivitet</li> <li>• Konflikt håndtering</li> <li>• Egen atferds påvirkning på andre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fagområder: Taktikk, ledelse, metode, engelsk, strategi, idrett, militær teknologi, skyting med mer</li> <li>• Karakteristika ved oppgaven: Tid, nødvendighet og kompleksitet</li> </ul>

Tabell 1 - Kompetanseområder i offisersutviklingen, hentet fra Krigsskolens konsept for offisersutvikling (Boe et al., 2015, s. 15)

Krigsskolen utvikler offiserskompetanse ved å gi profesjonsrettede kunnskaper og ferdigheter, og å tilby et bredt utvalg av varierte og kontekstrelevante erfaringer. Utviklingsprosessen er visualisert i figur 4 og baserer seg i stor grad på CCLs modell for lederutvikling. Også her skal lærevilje og kontekstrelevante erfaringer, i kombinasjon med vurdering, utfordring og støtte

føre til utvikling. Erfaringer skapes gjennom ulike utviklingsarenaer. Dette kan for eksempel være forelesninger, øvelser, kurs og sosiale arrangementer. Utviklingsarenaene følges igjen opp av en rekke varierte metoder som skal bidra til å fremme refleksjon, vurdere prestasjoner og identifisere nye utviklingsområder. Eksempler på slike metoder er personlighetstester, evalueringsverktøy, tilbakemeldinger, veiledning og skriving av refleksjonsnotater (Boe et al., 2015, s. 4 og 23-24).



Figur 4 – Lederutviklingsprosessen, hentet fra Krigsskolen konsept for offisersutvikling (Boe et al., 2015, s. 20).

Utviklingsprosessen pågår kontinuerlig og legger grunnlaget for kadettene erfaringslæring. Her står Kolbs læringssyklusmodell fra 1980 sentralt. I syklusen skjer læring i fire steg. Første steg er at man får en «konkret erfaring», som følge av en ny hendelse eller ny informasjon. I neste steg, «reflekterende observasjon», observerer, reflekterer, analyserer og fortolker individet den nye erfaringen. Dette gjøres på bakgrunn av tidligere erfaringer og den kompetansen man allerede har. Videre forsøker man å generalisere erfaringen gjennom «abstrakt begrepsdanning». Her undersøker man om erfaringen passer inn i de mentale modellene man allerede har. Hvis ikke vil man utlede nye regler og nye mentale modeller. Disse prøves igjen ut i nye situasjoner gjennom «aktiv eksperimentering», og erfaringslæring har dermed funnet sted. Teorien åpner for at man kan starte hvor som helst i modellen, og rekkefølgen på stegene kan variere. Et viktig poeng er likevel at læring først kan skje når man knytter bevissthet til det man erfarer. Effektiv læring skjer derfor først når man er i stand til å utføre alle stegene i modellen (Boe et al., 2015, s. 20-21).

### **2.2.8 Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren**

Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren er Hærens styringsdokument for lederutvikling. Konseptet skal bidra til planmessighet og systematikk i Hærens praktiske tilnærming til lederutvikling, og skape en rød tråd mellom lederutviklingen på Krigsskolen og i avdelingene. Målbildet i lederutviklingen er bruk av oppdragsbasert ledelsesfilosofi og en balansert lederatferd, i tråd med Forsvarets grunnsyn på ledelse. Dette skal oppnås gjennom erfaringslæring og utvikling av de samme kompetanseområdene som er beskrevet i «Konsept for offisersutvikling». Konseptet legger to forutsetninger til grunn for at utvikling skal finne sted. Den første er at man klarer å bygge et godt læringsmiljø. Læringsmiljøet skal preges av tillit og trygghet, og at det er aksept for å gjøre feil. Den andre forutsetningen er at det gjennomføres refleksjon og tilbakemeldinger systematisk etter utviklingsarenaene, for å knytte bevissthet til erfaringene (Hæren, 2018, s. 1-6).

For å legge til rette for lederutvikling i hverdagen skal både uformelle og formelle utviklingsarenaer benyttes. Av uformelle arenaer nevnes samtaler med kolleger, møter, trening og øvelser. Av de formelle arenaene nevnes blant annet command team-samlinger (CT-samlinger), avdelingsmøter, medarbeidersamtaler og After Action Review. Her skal CT-samlingene sørge for at de ansatte «deler erfaringer, reflekterer over fungering og tydeliggjør roller i ledelsesprosessen», mens det på avdelingsmøter pålegges å bruke tid på refleksjon rundt læringsmiljø og den enkeltes lederskap. Videre skal medarbeidersamtalene fungere som en arena for refleksjon og tilbakemeldinger på lederskap fra nærmeste sjef. After Action Review kan til slutt beskrives som en standardisert tilbakemeldingsseanse i etterkant av øvelser eller andre omfattende aktiviteter. Utviklingsarenaene skal understøttes av ulike verktøy og metoder for lederutvikling. Her nevnes blant annet veiledning, mentorering, debriefer og utarbeiding av egen ledelsesfilosofi som eksempler, uten at disse beskrives nærmere (Hæren, 2018, s. 8-10).

### **2.3 Selvledelse**

Selvledelse kjennetegnes av høy grad av egen administrasjon, egen beslutningsmyndighet, egen oppfølging og eget ansvar. Dette innebærer blant annet at individet definerer egne målsettinger, gjør egne verdivalg, planlegger egen fremdrift, observerer egne tanker og handlinger, og vurderer egen fremdrift underveis. Videre handler selvledelse om å benytte ferdigheter og strategier for å styre egne tanker mot det positive, og på denne måten påvirke egne følelser og handlinger slik at de virker gunstig for måloppnåelsen. Eksempler på slike ferdigheter og strategier er verdivalg, målsetting, selvobservasjon, å lete etter muligheter i stedet for



begrensninger, og å belønne egen måloppnåelse (Martinsen, 2015, s. 362-363). Ved å sammenligne selvledelse med Yukl og Gardners tidligere nevnte definisjon av ledelse, ser man at selvledelse innebærer den samme prosessen med å påvirke til å forstå hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og legge til rette for innsats mot et mål. Forskjellen blir bare at det i selvledelse handler om å nå egne mål og å påvirke seg selv i stedet for andre.

Å lede seg selv mot et mål kan oppleves slitsomt og krevende, og individets evne til å motivere seg selv er derfor en viktig forutsetning for å lykkes med selvledelse (Martinsen, 2015, s. 363). Motivasjon regnes som selve drivkraften bak handlingene våre, og kan defineres som «en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd». Motivasjonen kan ha mange ulike kilder, for eksempel belønninger, forventninger, konkurranse eller oppfyllelse av behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113-114). I lederutviklingsammenheng er individets evne til å skape motivasjon gjennom selvledelse ekstra interessant, og teorier om målsetting og mestringstro anses derfor som spesielt relevante.

Locke og Lathams målsettingsteori hevder at det å sette seg mål fører til bedre prestasjoner, og bygger på antagelsen om at å jobbe mot et mål er en viktig kilde til motivasjon. Kort sagt sier teorien at spesifikke mål fører til bedre prestasjoner enn generelle mål, og at utfordrende mål er mer motiverende enn enkle mål (2002, s. 706). Videre skiller teorien mellom prestasjonsmål og læringsmål, der prestasjonsmål fokuserer på sluttresultatet og hva man skal oppnå. Motsatt fokuserer læringsmål på prosessen mot målet og hva som skal til for å komme frem (Locke & Latham, 2007, s. 294).

Det å sette seg utfordrende og spesifikke mål har fire viktige funksjoner; å skape retning, å motivere til innsats, å skape utholdenhet, og å sørge for at det benyttes relevant kompetanse for å nå målet. Sammen bidrar dette til forbedret prestasjon. Det er også viktig å merke seg at effekten av målet kan reduseres eller forsterkes av ulike faktorer. Spesielt vil høy forpliktelse til målet, stor viktighet og høy mestringstro forsterke effekten av å sette seg mål. Motsatt vil lav forpliktelse, liten viktighet og lav mestringstro gjøre at effekten av målet reduseres (Locke & Latham, 2002, s. 706-709). Bevisst bruk av målsettingsteori kan derfor være med på å skape motivasjon, fremdrift og utholdenhet i det man jobber mot.

Mestringstro ble i kapittel 2.2.5 definert som troen på å lykkes med en bestemt oppgave. Høy tro på å lykkes har en rekke positive effekter, og det er derfor av stor interesse hvordan individet

kan påvirke egen mestringstro. Her viser det seg at tidligere erfaringer med å lykkes med en bestemt oppgave er av stor betydning. I tillegg har bruk av mestringsstrategier og mestringsteknikker som for eksempel positiv selvsnakk god effekt (Boe, 2019, s. 325-329). For å styrke egen mestringstro bør individet derfor oppsøke situasjoner som gir mulighet for gjentatt suksess, og gradvis bygge trygghet på egen kompetanse. Dette vil igjen føre til at individet oftere oppsøker situasjoner med mulighet for å lære. I møte med stress eller svært krevende oppgaver bør det oppmuntre seg selv, og lede egne tanker i retning av det positive. På denne måten kan både innsats og utholdenhet økes.

En annen forutsetning for å lykkes med selvledelse er selvbevissthet. Å være selvbevisst innebærer å ha god kjennskap til egne personlighetstrekk, preferanser, verdier, følelser og tankemønster (McCauley et al., 2010, s. 10). Kort sagt kan man si at selvbevissthet handler om å forstå hvordan egne styrker og svakheter i ulike situasjoner påvirker egen effektivitet mot målet. Denne forståelsen kan økes for eksempel ved hjelp av selvobservasjon. Her observerer individet sine handlinger i det daglige og vurderer om handlingene er forenelige med sine målsettinger. Observasjonene gjør det mulig å avdekke hva man faktisk bruker tiden sin på, og vurdere om man prioriterer tiden sin riktig, sett i forhold til målene sine. For at metoden skal være effektiv bør observasjonene noteres ned og gjøres systematisk over en viss tid (Martinsen, 2015, s. 371-372).

Ved å benytte seg av selvledelse kan lederen øke egen motivasjon og effektivitet som leder. I tillegg kan selvledelse øke lederens selvbevissthet, og skape bedre forståelse for hvordan egen atferd både påvirker og påvirkes av andre. Dette gjør igjen lederen i stand til å knytte positive og tillitsfulle bånd til dem han leder. Som vi allerede har sett i Forsvarets grunnsyn på ledelse er evnen til å bygge konstruktive relasjoner og utvikle et konstruktivt samarbeid en viktig del av den balanserte lederatferden som ønskes hos de militære lederne. Ser man selvledelse i videre sammenheng med en oppdragsbasert ledelsesfilosofi, er det også tydelig at evnen til å tenke selv, fatte selvstendige beslutninger og øke egen effektivitet er nødvendig for å løse oppdraget etter sjefens intensjon. Selvledelse blir dermed en forutsetning for å lede andre, og ledere som leder seg selv er avgjørende for å oppnå en balansert lederatferd og å lykkes med en oppdragsbasert ledelsesfilosofi.

## **2.4 Oppsummering teori**

Vi har i dette kapittelet redegjort for fenomenene ledelse, lederutvikling og selvledelse, både generelt og i rammen av den militære konteksten. Forskerne forstår ledelse som en påvirkningsprosess som skal bidra til å sette retning, skape samhandling og opprettholde forpliktelse hos en gruppe mennesker for å nå et felles mål. Lederen kan sies å være effektiv dersom han velger den mest gunstige påvirkningsmetoden i en gitt kontekst. For å lykkes med dette må egenskapene til lederen selv, følgerne og situasjonen tas i betraktning. Lederens effektivitet forklares ofte med lederens egenskaper og atferd. Her anses spesielt intelligens, ærlighet, integritet og optimisme som viktige lederegenskaper. Til sammen bidrar disse blant annet til styrket læreevne, tillit og tro på å lykkes. Lederatferd kan deles i de tre hovedkategoriene relasjonsorientert-, oppgaveorientert- og utviklingsorientert atferd. Gode ledere benytter seg av alle disse atferdene, og effektivt lederskap handler derfor også om å kombinere de tre lederatferdene effektivt.

Den militære konteksten kjennetegnes av usikkerhet, kompleksitet, tvetydighet og raske endringer, og handler i ytterste konsekvens om liv og død. Militære ledere må derfor evne å være effektive under ekstreme mentale og fysiske påkjenninger. Kjernen i militær ledelse er å planlegge og gjennomføre militære operasjoner. For å best mulig lykkes med dette under alle forhold benytter Forsvaret en oppdragsbasert ledelsesfilosofi. Her gis de undergitte intensjonen med oppdraget, men må selv finne ut hvordan det skal løses. I praktisk militært lederskap regnes balansert lederatferd som mest effektivt. Dette innebærer å være rollemodell for sine undergitte, og å best mulig balansere samspillsorientert-, oppdragsorientert- og utviklingsorientert atferd. Balansert lederatferd samsvarer i stor grad med teorien om transformasjonsledelse og de tre hovedkategoriene av lederatferd.

Lederutvikling forstås som utvikling og forbedring av individuelle kapasiteter som bidrar til mer effektiv ledelse. Dette gjelder alle egenskaper og atferder nødvendig for å lede seg selv, andre eller organisasjonen effektivt. På denne måten utgjør undersøkelsens utvalgte teorier om lederegenskaper, lederatferd og selvledelse målbildet for lederutviklingen, og utviklingen kan sies å være effektiv dersom man lykkes med dette. For å oppnå effektiv lederutvikling kreves tilgang på erfaringer og vilje og evne til læring. Erfaringene kan hentes inn gjennom planlagte metoder og tiltak, eller oppnås naturlig gjennom utførelsen av arbeidet. Mest effektive er erfaringene dersom de er kontekstrelevante, og utviklingselementene vurdering, utfordring og støtte er til stede. Lederens vilje og evne til å lære avgjør hvordan lederen motiverer seg selv

for utvikling, og om muligheter for å lære benyttes effektivt. Her regnes spesielt læringsorientert innstilling, mestringstro, selvbevissthet og evne til å reflektere som avgjørende egenskaper. Organisasjonen har også stor påvirkning på lederens utvikling. For å legge til rette for effektiv lederutvikling bør den gi systematisk tilgang på relevante erfaringer, god støtte fra nærmeste sjef, og skape et trygt og støttende læringsmiljø.

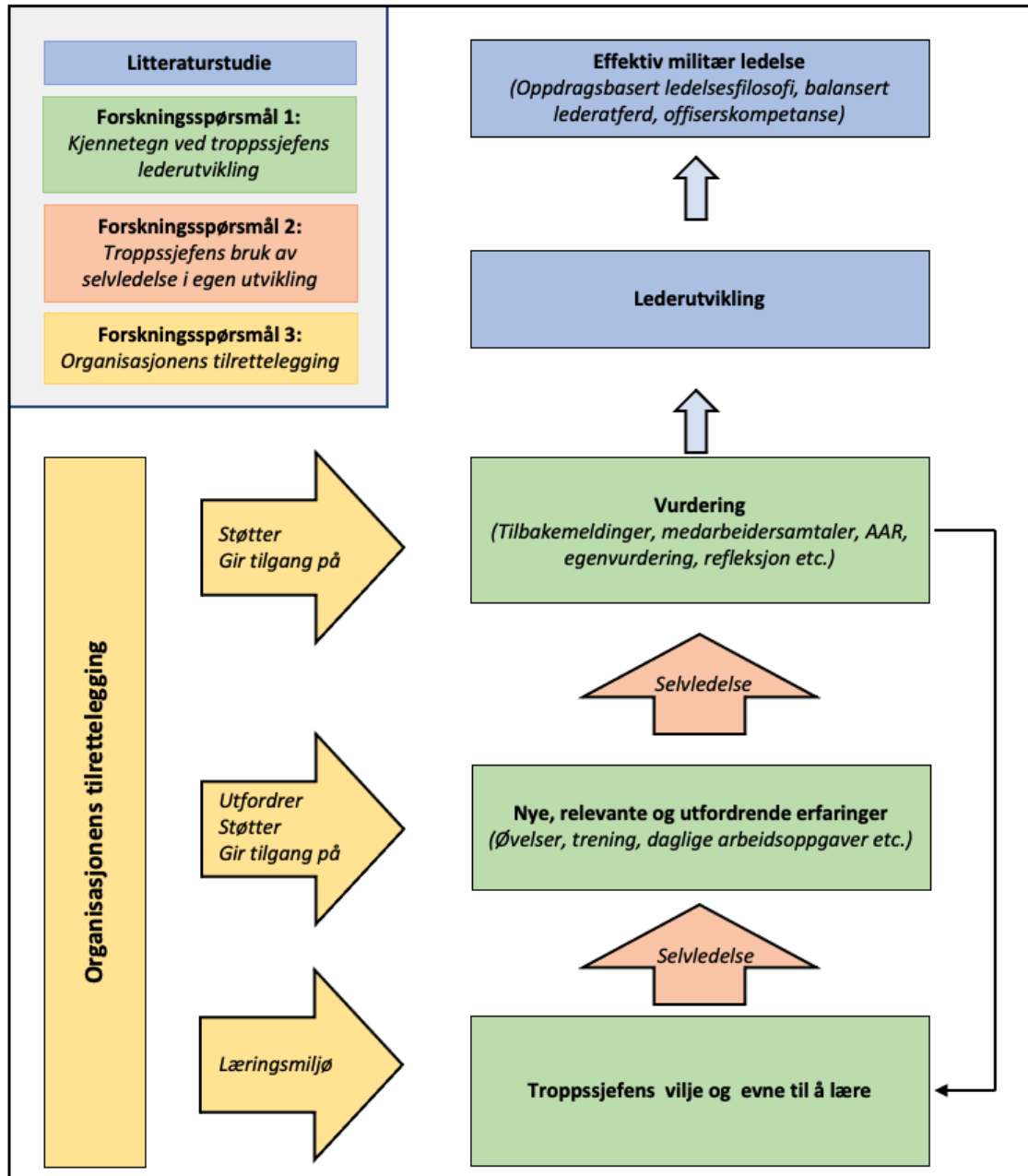
Hærens styringsdokumenter for lederutvikling baserer seg på de samme prinsippene for lederutvikling som den internasjonale litteraturen. Den militære lederutviklingen vektlegger spesielt målrettede og systematiske tiltak, langsiktig utviklingsperspektiv, og en rød tråd mellom utdanningsinstitusjoner og tjeneste i avdeling. Målet er å utvikle gode ledere generelt, og effektive militære ledere spesielt, slik at Hærens evne til å løse oppdrag styrkes. Det legges derfor ekstra vekt på balansert lederatferd, oppdragsbasert ledelsesfilosofi og nødvendig fagkompetanse for å løse militære oppdrag. Militær lederutvikling kan dermed sies å være effektiv dersom man oppnår bedre ledelse generelt, bedre militær ledelse spesielt, og evnen til å planlegge og gjennomføre operasjoner styrkes.

I en studie som undersøker hvordan lederen utvikler seg selv, er selvledelse av betydning. Selvledelse forstås som prosessen der lederen påvirker seg til å forstå hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og legge til rette for innsats mot egne mål. Det innebærer å definere egne målsettinger, planlegge egen fremdrift, observere fremdriften underveis og til slutt vurdere måloppnåelse. Selvledelse innebærer også å motivere seg selv for utvikling, og at lederen selv gjør aktive grep. Slike egenskaper og ferdigheter påvirker viljen og evnen til å utvikle seg, men inngår også i kravene til effektiv militær ledelse og som en del av offiserskompetansen. Selvledelse blir dermed både en forutsetning for å lede andre, et mål for utviklingen i seg selv, og en forutsetning for at egen lederutvikling skal bli effektiv.

### ***2.5 Konseptuell modell***

For å vise forskernes forståelse av hvordan lederutvikling oppstår er det laget en konseptuell modell, vist i figur 5. Denne viser en forenklet oppsummering av de teoretiske perspektivene, og deres sammenheng i lederutviklingsprosessen. Her danner troppssjefens vilje og evne til å utvikle seg utgangspunktet for prosessen. Gjennom å lede seg selv får troppssjefen tilgang på relevante og utfordrende erfaringer, og som følge av videre selvledelse blir erfaringene vurdert. Dette fører både til at utvikling finner sted, og at viljen og evnen til å lære igjen styrkes. Til sammen resulterer dette i mer effektiv militær ledelse. Organisasjonen kan påvirke alle stegene

i prosessen, både gjennom å utfordre, vise støtte, øke tilgangen på erfaringer og vurderinger, og ha et godt læringsmiljø. Til slutt viser figuren hvordan teorien skal bidra til å besvare de ulike forskningsspørsmålene.



Figur 5 - Konseptuell modell

### **3. Metode**

I dette kapittelet vil den metodiske tilnærmingen som er benyttet i innhenting og analyse av empiri beskrives. Kapittelet starter med beskrivelse av praktisk fremgangsmåte, for å skape åpenhet om prosessen og de metodiske valgene som er gjort. Dette innebefatter beskrivelse av valg av teori, utvalget, spørreundersøkelsens utforming og dataanalysen. Kapittelet vil også redegjøre for ivaretagelsen av etiske forhold, samt se på metodiske begrensninger og betraktninger ved studien, ved å reflektere rundt dens reliabilitet og validitet.

#### ***3.1 Kvalitativ metodetilnærming***

Problemstillingen søker å svare på hvordan troppssjefene gjennomfører egen lederutvikling, og hvordan organisasjonen oppleves å påvirke utviklingen. Lederutvikling er komplekst og inneholder mange aspekter og nyanser. Det fordret at vi gikk i dybden for å undersøke kompleksiteten og de ulike aspektene. I tillegg var det viktig å få frem den enkeltes oppfattelse av fenomenet og situasjonen det utspiller seg i. Den kvalitative forskningsmetoden er best egnet, da vi samlet inn data i form av lyd og tekst som gav utfyllende informasjon om lederutvikling som fenomen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020, s. 22-23 og 51). Det bidro til at vi kunne forstå verden sett fra informantenes side, gjennom deres erfaringer og opplevelser av situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 21).

#### ***3.2 Teoretisk grunnlag og empiri***

Teorien i studien består av sivil og militær litteratur. Litteraturgruppene skiller seg fra hverandre, ved at den sivile litteraturen i større grad ser på det generelle, mens den militære litteraturen tydeliggjør det spesielle med organisasjonen. Bakgrunnen for skillet er både Forsvarets eksistensgrunnlag og informantenes bakgrunn fra Forsvarets Høgskole. Eksempler på det spesielle med den militære litteraturen er omtalen av ledelseskulturen i Forsvaret, som spesifiserer benyttelse av oppdragsbasert og verdibasert ledelse. De militære teoriene står ikke i kontrast til sivil teori, men har til hensikt å utfylle og utdype. De to litteraturgruppene gjorde det tydeligere hvor vi skulle innhente informasjon fra, og om hva.

Prosesen for litteratursøket ble gjennomført ved å se på bestanddelene til lederutvikling som fenomen. Bestanddelene var nøkkelord utledet av lederutvikling og bestod av ledelse, selvledelse, transformasjonsledelse, endringsledelse, erfaringslæring og lederutvikling i seg selv. I tillegg var det viktig å forstå målet med den militære lederutviklingsprosessen, nemlig å

utvikle offiserskompetanse. Teori om endringsledelse ble fjernet i sin helhet, mens transformasjonsledelse ble redusert, selv om begge teoriene innledningsvis ble vurdert som veldig relevante for oppgaven. Grunnen til dette var at informantene i liten til ingen grad snakket om teoriens tematikk.

Kildene i studien er hentet både fra Forsvarets intranett og fra åpne kilder. Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren (2018), Krigsskolens konsept for offisersutvikling og Sambandsbataljonens koordineringsordre (2022) er hentet fra interne kilder. Grunnlagsdokumenter som FFOD (2019) og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2020) er hentet fra åpne kilder. I tillegg er en rapport fra Forsvarets forskningsinstitutt og tidligere masteroppgaver om temaet brukt som inspirasjon til teori. De sivile kildene tar utgangspunkt i søkekriteriene nevnt ovenfor i form av nøkkelord. Studentbibliotekets databaser, kombinert med bøker fra tidligere og nåværende utdanning, har vært med på å danne grunnlaget for studiens teori.

Empirien i studien er basert på semistrukturerte dybdeintervjuer med troppssjefer i Sambandsbataljonen. De semistrukturerte intervjuene gjorde det mulig for den enkelte informant å påvirke innholdet i intervjuet og få frem sin forståelse av fenomenet, som er vanlig i fenomenologiske studier (Johannessen et al., 2020, s. 173). Å få informantene til å komme med eksempler og utdype meninger, bidro til å nyansere bildet av informantenes tilnærming til egen lederutvikling og deres situasjonsforståelse. Virkeligheten empirien skaper, er viktig for å forstå emnet grundig nok for å svare på problemstillingen. Det var hensiktsmessig å ha individuelle intervjuer, for å unngå at enkelte sterke personer skulle påvirke resten av gruppen.

### **3.3 Utvalg**

Kriteriene for utvalg av informanter baserte seg på tilgjengelighet, personlig erfaring om temaet og bredde i avdelingen. Vi vurderte systematisk hvem som var relevant og interessant, på bakgrunn av undersøkelsens hensikt og teoretiske og analytiske formål (Johannessen et al., 2020, s. 58; Dalland, 2018, s. 56-57). Sambandsbataljonen som avdeling ble valgt grunnet tilgang på informanter, innsikt i avdelingen, dets styringsdokumenter og geografisk plassering.

For å kunne svare på spørsmålene i intervjuet, anså vi det som viktig at informantene hadde mer enn noen få måneders erfaring. Ettersom undersøkelsen har en fenomenologisk tilnærming var det viktig å få frem subjektive opplevelser av fenomenet (Johannessen et al., 2020, s. 170).

En forutsetning var at den enkelte troppssjef hadde hatt direkte erfaring med lederutvikling, for å kunne dele av sine egne erfaringer, meninger, følelser og opplevelser rundt fenomenet. Med det som bakgrunn, ble erfaringskravet satt til minimum ett år som troppssjef. Dette medførte at både nåværende troppssjefer, og troppssjefer som nylig hadde sluttet i avdelingen, ble intervjuet. På denne måten ble populasjonen utvidet noe, og undersøkelsen fikk et litt bredere perspektiv, samtidig som det ble enklere å ivareta den enkeltes anonymitet. Rekrutteringen av informanter ble gjennomført gjennom forespørsel og baserte seg på den enkeltes frivillighet og motivasjon for å delta i studien. Informantenes motivasjon styrket studiens empiri, gjennom mange tanker og eksempler som trakk frem nyansene.

### ***3.4 Gjennomføring av intervju og dataanalyse***

Intervjuene ble i hovedsak utført ansikt til ansikt, med begge forskerne til stede. Det var kun én informant som måtte intervjues over telefon. Samtalene ble gjennomført på et nøytralt sted, borte fra arbeidsplassen, og med én informant av gangen. Hensikten var å unngå forstyrrelser fra omgivelsene, få informantene til å ta en pause i hverdagen, reflektere og svare grundig på spørsmålene. Ved å intervjuer informantene separat kom den enkeltes synspunkter, holdninger og oppfatning godt frem, og påvirket den interne gyldigheten positivt. Intervjuguiden ble sendt til den enkelte på forhånd, for å starte refleksjonsprosessen tidlig og skape en form for trygghet hos den enkelte (Johannessen et al., 2020, s. 122-123). Enkelte hadde ikke lest gjennom intervjuguiden, men dette påvirket ikke gjennomføringen i betydelig grad. Det ble tatt lydopptak av alle samtalene for å skape bedre flyt i intervjuet, samt for å sikre økt nøyaktighet i transkribering- og analyseprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 187).

Hensikten med analysen var, som Johannesen et al. (2020) beskriver, å finne likheter, mønstre eller forskjeller i datamaterialet som er relevant for å svare på problemstillingen. Dette måtte balanseres mot den fenomenologiske tilnærmingen, hvor vi forsøkte å forstå enkeltmennesker og deres virkelighetsoppfatning (Johannesen et al., 2020, s. 170). Målet med analysen var dermed ikke å eliminere det subjektive, men å få frem den enkeltes opplevelser, følelser, meninger og forståelser. Gjennom transkribering fra muntlig til skriftlig form, ble intervjusamtalene bedre egnet for analyse, samtidig som transkriberingen i seg selv ble starten på analysen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 188-190). Intervjuene ble transkribert og omformet til en mer formell stil, hvor fyllord og «eh» og «hm» lyder ble fjernet.



I studien er grounded theory og Malterud (2017) sine fire hovedfaser blitt brukt som analysetilnærming (Johannessen et al., 2020, s. 174-175). Studien siktet på å generere ny teori, begrunnet i empiri. Kategorier og koder ble ikke utarbeidet på forhånd, men ble utarbeidet fra det innsamlede datamaterialet i samsvarer med grounded theory (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 209). Malterud sine fire faser: Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, meningsbærende enheter, kondensering og sammenfatning (Johannessen et al., 2020, s. 174-175) ble brukt for å sikre en mer systematisk og objektiv tilnærming til dataen. I fase to og tre ble intervjuene sammenlignet med hverandre for å tydeliggjøre mønstre og uoverensstemmelser.

Den første fasen bestod av transkripsjon, gjennomlesning og en oppsummert forståelse av informantens hovedpoeng. Det ble gjort for å gi en oversikt over datamaterialet og skape en forståelse av hva som var interessant og sentrale temaer (Johannessen et al., 2020, s. 174-175). I den andre fasen, «meningsbærende enheter», ble det som var interessant for problemstillingen skilt ut og markert. Vi gjennomførte en grovkornet kodeprosess ut fra de tre forskningsspørsmålene. Ut fra empirien ble overordnet tematikk tydelig, som resulterte i kodene i tabell 2. I fase 3, kondenseringsfasen, tok vi utgangspunkt i kodene og utledet meninger til hvert forskningsspørsmål. Sitatene i kapittel 5, er kun utsnitt og de mest oppsummerende sitatene, og har til hensikt å tydeliggjøre empirien. Mot slutten av kondenseringsfasen ble de utledete meningene sammenlignet med hverandre for å skape bedre forståelse for informantenes meninger.

Et viktig poeng i analysen er å se på det som ikke står eksplisitt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 213-214). Det ble derfor gjort en meningsfortolkning i fasene nevnt ovenfor, da den underliggende informasjonen var viktig for å skape en forståelse av fenomenet. Den siste fasen, sammenfatningen, var derfor en viktig fase for å fange opp det underliggende og ikke-uttalte, for å skape en helhetlig tilnærming til empirien.

Sammenfatningen ble gjennomført ved å sammenligne empirien under hvert forskningsspørsmål med den opprinnelige transkripsjonen. Hensikten med det var å kontrollere at det var samsvar mellom det sammenfattede materialet og det opprinnelige materialet (Johannessen et al., 2020, s. 181-183). Den uthentede empirien ble også sammenlignet med teorien for å se etter forskjeller og ulikheter, for å benytte det i studiens diskusjon.

Temaer	Kode	Mening
Hva kjennetegner troppssjefens lederutvikling?	Egne metoder og tiltak Tilgang på relevante erfaringer Vurdering, støtte og utfordring Selv-, sosial-, fagkompetanse Erfaringer om læring Systematisk eller usystematisk Bevisst eller ubevisst	Kaster seg ut i det og prøver på nytt. Praktisk og konkret tilnærming, lite fokus på det abstrakte Eneste konkrete tiltak er tilbakemeldinger Lite varierende metoder i læringssyklusen Bidraget fra KP-sjef i troppssjefens lederutvikling oppleves som varierende. Kompanisjef oppleves å ha stor påvirkning når deltar.
Hvordan benyttes selvedelse i troppssjefens lederutvikling?	Bevisst eget gap Egne prioriteringer Motivasjon Målsettingsteori Målorientering (læring/prestasjon) Mestringstro Evne og vilje til å lære	Har nødvendig kompetanse, ønsker å bli bedre, ser viktigheten Leder ikke seg selv Manglende mål, refleksjon egenvurdering Trives best i komfortsonen. Manglende kreativitet? Fokus på undergitte, troppens leveranser og daglige gjøremål
Hvordan opplever troppssjefene at Sambandsbataljonen tilrettelegger for deres utvikling?	Avdelingens metoder og tiltak Avdelingskultur Læringsmiljø Tilgang på nye erfaringer Støtte fra nærmeste sjef Helhetlig tilnærming til lederutvikling Krav og prioriteringer Tid er den kritiske ressursen	Fagkompetanse: Stiller krav til oppdrag og leveranser. Tilbakemeldinger som gis. Sosial kompetanse: Krav til håndtering og oppfølging av personellsaker Selvkompetanse gjennom CT-samlinger Høy arbeidsbelastning

Tabell 2 - Koding av forskningsspørsmål

Vårt førsteinntrykk var at informantene hadde en klar forståelse av temaet og at det var nøye tenkt gjennom. Det viste seg likevel at troppssjefene reflekterte mye i løpet av intervjuet, og flere justerte meningene sine underveis. Det medførte en divergens mellom det som ble sagt og det som kunne leses mellom linjene, men bidro også til å skape et bedre inntrykk av fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 203).

### 3.5 Formell godkjenning

Vi utarbeidet tre søknader for å få formell godkjenning for prosjektet. Ettersom vi brukte lydopptak under intervjuene kan det klassifiseres som personidentifiserende data (Johannessen et al., 2020, s. 128). Søknaden til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) ble godkjent, med forbehold om å behandle personopplysningene som oppgitt i meldeskjemaet (vedlegg 1).

Avdelingssjef i SBBN ga tillatelse til å forske på avdelingen og troppssjefene tilknyttet den (vedlegg 2). Etter behandling fra avdelingssjef og NSD, ble en søknad sendt til og godkjent av forskningsnemden ved Forsvarets Høgskole (vedlegg 2). Informantene ble også gjort kjent med deres rettigheter og hvordan dataen om dem ville bli lagret og anonymisert, før de skrev under på et samtykkeskjema (vedlegg 3).

### ***3.6 Undersøkelsens reliabilitet og validitet***

Åpenhet er et viktig element i vurderingen av kvaliteten på forskningen (Jacobsen, 2015, s. 247). I delkapittelet vil det reflekteres rundt de metodiske valgene og gjennomføringen av studien, ved å se på studiens reliabilitet og validitet. Reliabiliteten (pålitelighet) vil redegjøres for og drøftes ved å stille spørsmål om hvorvidt teorien, intervjuet og analysen er gjennomført korrekt, eller om de har eventuelle feilmarginer ved seg (Dalland, 2018, s. 40). Validiteten (gyldighet) vil redegjøres for og drøfte om det som måles har relevans og er gyldig for problemet som undersøkes. Studiens pålitelighet og gyldighet kan drøftes gjennom tre aspekter. Det første er hvorvidt informantene gir en sann beskrivelse av fenomenet. Det andre aspektet er om forskerne fortolker og gjengir empirien presist og riktig. Det siste aspektet ser på om funnene vi som forskere kommer frem til gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Sjefenes påvirkningskraft på informantenes karriere påvirker studiens pålitelighet. Informantene sitter i stillinger i starten av deres karriere. Sjefene har stor innflytelse på den enkeltes neste steg i karrieren. Dette reiser spørsmålet om hvorvidt informantene er sannferdige eller svarer politisk korrekt for å være lojale. Ettersom lederutvikling er et sjefsansvar (Hæren 2018), kan det oppfattes som vanskelig å snakke åpent og ærlig om egne opplevelser rundt dette, spesielt hvis de ikke er gode. Det ble bekreftet da enkelte informanter stilte kontrollspørsmål om hvorvidt deres anonymitet ville bevares eller om det ville være identifiserbart hvem som hadde kommet med uttalelsene. Det reduserer studiens pålitelighet. På den andre siden er gjengivelsene av situasjonene lik mellom informantene. Det tilsier at informasjonen baserer seg på sannheten og ikke er modifisert av den enkelte, og er med på å styrke studiens pålitelighet.

Studiens utvalg kan ha redusert dens pålitelighet. Ettersom vi baserte oss på informantenes egen motivasjon for å delta i studien, kan vi ha endt opp med et unyansert utvalg. Det er ikke umulig at de som har vært veldig interessert i tematikken har vært raskere til å takke ja til intervjuet, sammenlignet med de med lavere interesse som har blitt valgt. Derimot gir forskernes

kjennskap til avdelingen og nærhet til informantene en trygghet om at utvalget er representativt. Dermed blir ikke studiens pålitelighet eller gyldighet nevneverdig påvirket.

Vår forutinntatthet som forskere er en svakhet ved studien. Alle mennesker tar med seg et sett med holdninger, meninger og forforståelse inn i nye fenomener (Johannessen et al., 2020, s. 174). Forfatterne av studien er begge stadig tjenestegjørende offiserer i Hæren og har nylig vært troppssjefer. Det kan gjøre vår forståelse av fenomenet fastsatt og noe vi søker å bekrefte i intervjuene. Gjennom intervjuene fremkommer det både eksplisitt og implisitt kunnskap, hvor vår jobb som forskere er å fortolke datamaterialet og forstå den dypere meningen. Vår bakgrunn og forforståelse kan dermed ha påvirket analysen, ved at vi har lett etter påstander som bekrefter våre antagelser. Det kan også ha gjort at vi har oversett viktig data, noe som reduserer studiens pålitelighet. For å motvirke dette har vi vært svært bevisste denne utfordringen både i utarbeidelsen av intervjuguiden, under intervjuet og i analysen. Spesielt under intervjuet anså vi det som viktig å stille åpne spørsmål, slik at informantene selv kunne styre samtalen.

Tvetydighet rundt åpne spørsmål, forskernes misoppfattelse og forskningseffekten, kan redusere studiens pålitelighet. Under selve intervjuet er det rom for feilkilder i selve kommunikasjonsprosessen (Dalland, 2018, s. 60). Informantene kan misforstå spørsmålet og intervjueren kan ha misforstått svaret. Det hendte under intervjuprosessen at informantene stilte oppklarende spørsmål om temaet, for å snevre eget svar inn mot det personen mente var relevant. Det i seg selv kan være en annen feilkilde og redusere påliteligheten til studien. Forskningseffekten kan gjøre at informantene svarer annerledes for å gi et svar de tror intervjuerne ønsker å høre (Dalland, 2018, s. 119 og 230). I tillegg kan det skje feil ved transkribering, da enkelte informanter snakket svært raskt og tidvis utydelig. Meningsinnholdet kan på denne måten endres, noe som vil redusere påliteligheten. For å redusere den feilkilden oppsummerte vi essensen i svarene til hver informant direkte etter at intervjuet var avsluttet og personen hadde forlatt rommet. I sum reduserer dette likevel studiens pålitelighet noe.

En feilkilde ved studien er forskernes nærhet til avdelingen. En av forskerne er stadig tjenestegjørende i avdelingen, noe som kan påvirke studiens pålitelighet. For det første er spørsmålet hvor forskernes lojalitet ligger. Potensialet for rollerot mellom det å være forsker og arbeidstaker i avdelingen er til stede (Buvik, Skatvedt & Baklien, 2020; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 92-93). Det kan medføre at en unnlater kritikk av for eksempel ledelsen, fordi man er tilknyttet avdelingen. For det andre kan man ubevisst ha ulik tillit til informantene, noe som reduserer kvaliteten på intervjuet. For det tredje kan man som forsker bli oppfattet som en som

utfører et oppdrag på vegne av ledelsen (Jacobsen, 2015, s. 56-58). Samlet sett reduserer disse forholdene studiens pålitelighet. Det er forsøkt å skape objektivitet gjennom metodiske valg, for å styrke studiens pålitelighet. Begge forskerne var til stede under intervjuene og analysen, for å redusere subjektiviteten og således øke studiens pålitelighet og gyldighet.

Samtidig er nærheten til intervjuobjektene og temaet også en styrke i studien. For det første bidrar nærheten til avdelingen og informantene til at det er lettere å vite hvor man skal lete. For det andre bidrar det til kjennskap til uformelle strukturer og språket i avdelingen. For det tredje kan det bidra til at man møtes med stor åpenhet og tillit, og at informantene slapper av under intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 56-58). For det fjerde ga det oss mulighet til å stille oppklarende spørsmål i etterkant av intervjuet. Det oppfattes også som positivt fra avdelingens side å få undersøkt tematikken, da trivsel og utvikling er fremhevet som relevant i avdelingens ordreverk.

Valget om å forske på en kjent avdeling, kan ansees som et bekvemmelighetsutvalg (Johannessen et al., 2020, s. 68). Vi erkjenner at den geografiske plasseringen og kjennskap til informantene, gjorde det lettere å gjennomføre intervjuene. Vi mener likevel at utvalget er tilfeldig innenfor populasjonen, og basert på informantenes mulighet til og ønske om å delta i studien. Informantene har tjenestegjort i samme tidsperiode, men er hentet fra alle underavdelingene i bataljonen. Det gir oppgaven nok dybde og bredde til å gi et nyansert innblikk i fenomenet.

Kodeprosessen har i studien vært utfordrende og kan ha påvirket studiens pålitelighet. I fase to og tre av analyseprosessen ble det utarbeidet koder underveis i gjennomlesning. Utfordringen med dette oppstår dersom vår forforståelse kombinert med vår søken etter det spennende og interessante, gjør at vi overser viktig, men kjedeligere data. Dette ble forsøkt motvirket gjennom å sammenligne rådataen med de utledete meningene.

Et perspektiv som ikke blir belyst utover dokumenter er arbeidsgiverperspektivet. Hvordan ledelsesnodene i kompaniene og bataljonen vurderer effekten av egne tiltak, ville beriket oppgaven. Det medfører at oppgaven blir i noen grad ensidig, da den kun ser på troppssjefenes oppfattelse rundt fenomenet lederutvikling. Det svekker studiens pålitelighet. På den andre side løser oppgavens dens hensikt, da den tar for seg et fenomenologisk fenomen, hvor man søker et den subjektive erfaringen og forståelsen av fenomenet (Johannessen et al., 2020, s. 170-171).

En svakhet ved studien og valg av kvalitativ metoden er at den er lite egnet for generalisering. Studien baserer seg på få informanter og kun fra en avdeling. Det reduserer studiens eksterne gyldighet, da forholdene kan være vesensforskjellige i andre avdelinger. Derimot kan vi sammenligne våre funn med Hågensen & Martinsen (2019), Arvola & Marker (2020) og Aarflot (2022), som styrker dens eksterne, men også interne gyldighet.

Oppsummert mener vi studien har enkelte svakheter ved seg, men at den fortsatt er gyldig og pålitelig. Vi kunne i noen grad unngått svakheter i studien ved å ha en tydeligere forståelse av metoden i forkant av studien, for å gjøre kodeprosessen mer oversiktlig. I tillegg er nærheten til informantene noe som kan sees som en metodisk utfordring, hvor det hadde vært lettere å velge en annen avdeling. Samtidig har innsikten i informantene og avdelingen vært verdifull og økt forståelsen for empirien.

### ***3.7 Etiske forhold***

Sjefens påvirkningskraft reiser også en etisk problemstilling. Det tredje prinsippet i retningslinjene til den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsforskning og humaniora, er forskernes ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2020, s. 45-46). Skade tolkes her som ulempe for ens videre karriere. Informantene ble først anonymisert, men da populasjonen var lav, har vi også valgt å ikke oppgi antall informanter eller kategorisere dem. Dette har til hensikt å sikre den enkeltes anonymitet og ivareta det tredje forskningsprinsippet. Det svekker derimot studiens gyldighet, da den blir mindre etterprøvable og skaper en usikkerhet rundt datagrunnlaget. Essensen i kvalitative undersøkelser er å få nok data, og i mindre grad forholde seg til antall informanter (Johannessen et al., 2020, s.74 og s.172). Det bidrar til å ivareta noe av studiens gyldighet. Det viktigste er likevel å forholde seg til de forskningsetiske retningslinjene.

## **4. Empirisk kontekst**

I de følgende avsnittene gis en kort presentasjon av Sambandsbataljonen. Kapitlets hensikt er å skape forståelse for undersøkelsens empiriske kontekst. Først vil bataljonens funksjon, leveranser og oppbygning presenteres. Deretter vil deler av det interne ordreverket bli redegjort for, i den hensikt å skape en helhetlig kontekst.

Sambandsbataljonen er en av åtte bataljoner i Brigade Nord i Hæren. Veldig forenklet skal avdelingen understøtte brigadens evne til å planlegge, lede og gjennomføre operasjoner,

gjennom å sørge for kommunikasjon mellom brigaden og bataljonene (Forsvaret, 2022). Det gjøres ved å opprette sambandsdekning mellom de ulike avdelingene, slik at de kan kommunisere sømløst innenfor operasjonsområdet. I tillegg skal avdelingen etablere og drifte Brigade Nords kommandoplasser, for å gi brigadens ledelse mulighet til å lede operasjoner. Sambandsbataljonen løser oppdrag ved å bruke mindre selvstendige enheter spredd ut i hele stridsfeltet. De ulike enhetene i bataljonen kan stille med et bredt spekter av ulike kommunikasjonssystemer, herunder taktisk og strategisk samband, telefoni og datatjenester, samt ledelsesplattformer og sikring av dem, for brigadeledelsen (Forsvaret, 2022). For å kunne løse oppdraget er Sambandsbataljonen avhengig av å trene og utdanne personell som er hardføre, handlekraftige og selvstendige. For å effektivt kunne utøve ledelse med slik oppdragsportefølje vil det være viktig for ledere i bataljonen å utvikle en tillitsbasert og initiativrik kultur, noe som inngår i å utøve intensjonsbasert ledelse.

Sambandsbataljonens interne koordineringsordre regulerer aktiviteten og prioriteringene til avdelingen og dens underenheter. Koordineringsordren lages hvert år og fungerer som en rettesnor gjennom året ved å regulere aktivitetene og prioritetene til bataljonen. I koordineringsordren for 2022 ønsker sjef Sambandsbataljonen å ivareta personellet, avdelingens verdier og å videreutvikle og øke avdelingens evne til å løse primæroppdrag på alle nivå. På lags- og troppsnivå skal fokus være på grunnleggende ferdigheter innen sambandsfaget og stridsteknikk. Dette gjøres gjennom utdanning, trening og øving. Evnen til å sørge for kommunikasjon, planlegging og drift skal også økes. Det skal både økes gjennom utdanning, trening og øving, men også ved hjelp av lederutvikling av command team på troppsnivå. Det skal fokuseres på tett oppfølging internt i det enkelte kompani, og bruk av samlinger på tvers av kompaniene med ulike temaer innen ledelse og operasjoner (Sambandsbataljonen, 2022).

Sambandsbataljonen er organisert i tre kompanier, som igjen er inndelt i flere tropper. Troppene har ulike fagspesifikke oppgaver innenfor sambandsfaget. De ulike troppene ledes av hver sin troppssjef. Stillingen som troppssjef er normalt en av de første stillingene man bekler etter å ha gjennomført treårig offisersutdanning ved Krigsskolen. Det varierer om troppssjefene har tjenestegjort før gjennomført Krigsskole, men etter ny utdanningsreform er det mer og mer vanlig at troppssjefene ikke har tidligere arbeidserfaring fra Forsvaret.

Verdiene til avdelingen er mot, ansvar, raushet og stolthet. De er ikke i opposisjon til Forsvarets verdier; respekt, ansvar og mot, men en forlengelse og operasjonalisering av dem. Forsvarets

grunnsyn på ledelse fremhever avdelingens kultur og miljø som viktige faktorer for å binde organisasjonen sammen, og noe som danner forutsetninger for effektiv ledelse (Forsvaret, 2020, s. 14). Arbeidsmiljøet og kulturen i avdelingen skal være preget av trivsel, inkludering og robusthet for å rekruttere og beholde personell. Verdien skal understøtte en åpen kultur, hvor det oppfordres til tilbakemeldinger på tvers av hierarkiet.

## **5. Empiriske funn**

I de følgende delkapitlene presenteres empiriske funn fra intervjuene. Funnene må ses i sammenheng med den konseptuelle modellen presentert i kapittel 2.5, og er organisert i tre delkapitler. Her er hvert funn direkte tilknyttet hvert sitt forskningsspørsmål. «Funn 1» viser derfor kjennetegn ved troppssjefenes lederutvikling, mens «Funn 2» viser troppssjefenes bruk av selvledelse i lederutviklingen. «Funn 3» viser til slutt hvordan Sambandsbataljonen tilrettelegger for troppssjefenes lederutvikling.

### ***5.1 Funn 1 – Kjennetegn ved troppssjefenes lederutvikling***

Datagrunnlaget viser tydelig at informantene har god kjennskap til fenomenet lederutvikling. De har også en tydelig og relativt omforent mening om hva som skal til for å utvikle seg som leder. Troppssjefenes forståelse av fenomenet lederutvikling er at det handler om «utvikling av lederegenskaper», «å vite hvor man er som leder og hvor man vil», «å bli bedre som leder» og «å kontinuerlig jobbe med å utvikle evner og vilje til å være leder». Flere av troppssjefene forbinder også lederutvikling med systematiske og planlagte tiltak. De påpeker samtidig at mye av utviklingen som leder likevel skjer mer tilfeldig og som et resultat av alle erfaringene de gjør seg i det daglige. For å lykkes med lederutviklingen mener informantene det er nødvendig å identifisere eget gap, bli bevisst egne styrker og svakheter, sette seg mål, legge en plan for å nå målene, gjøre seg erfaringer og få tilbakemeldinger.

Lederutviklingen troppssjefene har opplevd på Krigsskolen brukes av de fleste som et referansepunkt når de vurderer egen lederutvikling som troppssjef. Her kan lederutviklingen på Krigsskolen nærmest forstås som en idealtilstand, der de opplevde at det ble stilt krav om å fokusere på lederutvikling, at det ble utarbeidet egne målsettinger og veiledningsgrunnlag i forkant av utviklingsarenaer, at målene de utarbeidet ble presentert for andre, og at de brukte tid på å reflektere og gi tilbakemeldinger i etterkant av en utviklingsarenaene. Ikke minst opplevde de at det var tilstrekkelig med tid til å jobbe med egen lederutvikling. Når troppssjefene beskriver egen lederutvikling etter Krigsskolen, beskriver mange et fravær av det



de gjorde eller opplevde på Krigsskolen. For eksempel nevner flere av informantene spesifikt mangel på egne målsettinger og handlingsplan, i tillegg til liten oppfølging fra sine overordnede og for lite tid til refleksjon og tilbakemeldinger. Spesielt oppleves det at lederutvikling vies lite oppmerksomhet, at utviklingen er mer tilfeldig, og at tiden sjelden strekker til for å gjøre de tiltakene de mener er nødvendig for å utvikle seg.

*Det er jo definitivt mye mindre [lederutvikling] enn det var på Krigsskolen. På Krigsskolen har du på en måte dedikert all tiden din på skolen. Og mye av den tiden gikk jo til lederutvikling [...]. Men i avdeling så er det definitivt ikke et fokus vil jeg si. Der er det organisasjonen som er i fokus.*

*Det [lederutvikling] får du kanskje ikke i like stor grad ute i arbeidet. Jeg opplever i hvert fall at min lederutvikling er ikke like mye kontrollert, men mer tilfeldig. Ikke like systematisert, men fra øvelse til øvelse. Aktivitet til aktivitet. Og det kan gå lengre og lenger tid mellom hver arena du får til å utvikle deg selv.*

Til tross for god kjennskap til fenomenet lederutvikling og hvilke metoder som kan benyttes, er det kun et fåtall av troppssjefene som kan gi mer enn ett konkret eksempel på systematiske tiltak eller metoder de benytter for å utvikle seg selv som ledere. For eksempel svarer en av informantene følgende, på spørsmål om han kan gi eksempler på tiltak han benytter for å utvikle seg som leder: «Jeg skulle gjerne ha løyet og sagt ja, men nei».

Det tiltaket som likevel går igjen hos nesten samtlige av troppssjefene, er tilbakemeldinger. Her forteller de, både direkte og indirekte, at de benytter tilbakemeldinger fra kolleger for å utvikle seg. Det er imidlertid kun halvparten av informantene som eksplisitt nevner tilbakemeldinger som et tiltak de aktivt benytter, og igjen kun noen få av dem som gjør noe mer med tilbakemeldingene enn å skrive de ned. Til tross for dette er det en felles oppfatning om at tilbakemeldinger bidrar til utvikling, både ved å bevisstgjøre om svakheter og å korrigere atferd.

*Jeg skriver det ned i boka mi, så sier jeg takk. Hvis jeg er i tvil på tilbakemeldingen, eller hvis jeg ikke kjenner meg igjen, så spør jeg når de opplever meg sånn. Det er vel egentlig det. Har ikke noe system for alle tilbakemeldingene mine gjennom året. Det burde jeg kanskje ha. Det er mer at de blir i den boka, og når boka er ferdigskrevet så legger jeg den i hylla og låser igjen.*

I datamaterialet fremkommer det to systematiserte rutiner for tilbakemeldinger. Disse er After Action Review og medarbeidersamtaler. After Action Review gjennomføres normalt etter alle øvelser, mens medarbeidersamtaler gjennomføres med nærmeste sjef to ganger i året. Foruten disse to rutinene er det opp til hver enkelt troppssjef å innhente tilbakemeldinger. Her er det store variasjoner i hvordan troppssjefene går frem. Omtrent halvparten av troppssjefene oppsøker aktivt tilbakemeldinger der de mener det er naturlig, mens resterende har en mer passiv tilnærming, der de i større grad venter på å få tilbakemeldinger.

Tilbakemeldingene fås fra både under- og overordnede. Samtlige troppssjefer opplever å få verdifulle tilbakemeldinger fra sin troppssersjant, mens omtrent halvparten nevner kompanisjef eller egne soldater som kilde til tilbakemeldinger. På måten troppssjefene snakker om tilbakemeldingene de får, er det tydelig at tilbakemeldingene veldig ofte omhandler resultater og leveranser. Dette gjør at tilbakemeldingene spesielt oppleves å bidra til utviklingen av faglige kompetanse. Flere mener i tillegg at de ikke får nok tilbakemeldinger av sine overordnede, da spesielt på seg selv som person og på sitt lederskap.

*Men igjen får man jo veldig mange tilbakemeldinger, men man får ikke nødvendigvis tilbakemelding på seg selv som leder. Man får tilbakemelding på din leveranse, der troppen din har sviktet, eller der du ikke har klart å levere det produktet som forventes. Du får veldig sjeldent tilbakemelding på hvordan du arbeider eller hvordan du påvirker folkene dine.*

*[...] Og med hjelp av gode tilbakemeldinger fra troppssersjant så har jeg utviklet meg og blitt bedre. Jeg har blitt en bedre leder nå enn det jeg var i fjor.*

Samtlige informanter opplever at de har hatt stor utvikling i løpet av tiden de har jobbet som troppssjef, selv om de ikke gjennomfører lederutviklingstiltak systematisk. Troppssjefene opplever spesielt at «prøving og feiling» er en metode som bidrar kraftig til deres utvikling. Når troppssjefene utfører arbeidsoppgaver eller står overfor problemer, kaster de seg raskt over oppgaven eller problemet, uten å bruke mye tid på planlegging og forberedelser. Dersom de er fornøyde med resultatet, og erfarte at handlingene førte frem, fortsetter de å løse tilsvarende oppgaver på samme måte. Om de opplever å ikke lykkes, prøver de på nytt med en annen fremgangsmåte, frem til de oppnår ønsket resultat. Selv om troppssjefene ikke nevner denne

metoden som et konkret lederutviklingstiltak, velges denne fremgangsmåten systematisk når de står overfor krevende arbeidsoppgaver.

*Det er litt mer sånn at man gjør et eller annet, ser hva som skjer, hva som kommer ut av det her, og så akseptere at man fikk et eller annet resultat.*

*Tror det [utvikling] handler om det å tørre å prøve og feile. Ikke være redd for de eventuelle tilbakemeldingene du vil få etterpå. La det komme og så prøve en ny metode eller fremgangsmåte til å formidle budskapet ditt eller holde et ordremøte.*

En annen metode som troppssjefene opplever at bidrar til utvikling er refleksjon. De forteller at refleksjon gjør de i stand til å vurdere egne prestasjoner og å tilpasse sitt eget lederskap. Det meste av refleksjonen skjer på tilfeldige tidspunkter, «mellom slagene», og foregår ofte uten at de egentlig er klar over det selv. Det settes ikke av tid til aktiv refleksjon i arbeidshverdagen, og ingen av troppssjefene planlegger med tid til refleksjon i etterkant av øvelser eller andre utviklingsarenaer. For det meste foregår refleksjonen utenfor arbeidstid, gjerne alene hjemme eller i uformelle settinger med nære kollegaer. Troppssjefene er likevel tydelig på at de reflekterer over eget lederskap og prestasjoner, og at det er en viktig grunn til at de blir bedre.

*Hvis du er heldig får du en liten time [til å reflektere] i ølmessa før du drar hjem, fordi du er kjempesliten. Ellers er det ofte hjemme etter jobb. Det er sjeldent det er tid på jobb til å faktisk sette seg ned og revidere noe som skal gjøres på nytt, eller evaluere om man nådde øvingsmålene sine. Veldig ofte er det på fritiden.*

*Så lenge du driver med ledelse så vil det jo komme noen tanker om man gjorde det her godt nok, og hvordan man kunne gjort det bedre. Det vil jo alltid være en vurdering. Det er jo til stede selv om det ikke er en aktiv handling jeg gjør. Jeg tenker ikke over det, men det er jo noe jeg gjør dagligdags. Det å søke og utvikle meg selv som leder.*

På samme måte som at få troppssjefer kan vise til konkrete tiltak de har gjort for å utvikle seg selv, er det kun få troppssjefer som kan gi eksempler på situasjoner de har oppsøkt for å utfordre seg selv det siste året. Dette til tross for at flertallet av troppssjefene mener utfordringer og det å gjøre feil er den beste måten de lærer på. Samtlige troppssjefer har likevel en opplevelse av å stadig bli utfordret, og at jobben og arbeidsoppgavene som troppssjef i seg selv er utfordrende.

En av troppssjefene sier blant annet at «*Jeg blir utfordret hver eneste dag [...]*». Følelsen av å bli utfordret skyldes ikke bare krevende oppgaver, men også blant annet tidspress, stor arbeidsbelastning og at de må håndtere motstridende krav.

*Jeg vil si at de tingene som formet meg mest var da jeg ble pushet til å gjøre ting som tvang meg til å være leder. Om det var å arrangere store øvelser, eller å løse et oppdrag som jeg ikke var helt komfortabel med. Rett og slett å bli utfordret.*

På spørsmål om hvilke arenaer på jobb troppssjefene mener gir best mulighet for å utvikle seg peker nesten alle informantene på øvelser som svært viktig. Øvelser beskrives som en arena der troppssjefene ofte opplever å bli utfordret og hvor de blir satt i en situasjon der de faktisk må lede troppen sin. Generelt opplever et flertall av informantene at deres daglige arbeidsoppgaver, og jobben som troppssjef i seg selv, gir mange muligheter for å utvikle seg som leder. Eksempelvis anses dagligdagse gjøremål som møter med kompaniledelsen og planlegging av operasjoner som en mulighet til å forbedre seg. Spesielt trekkes også frem de situasjonene hvor troppssjefene er sammen med sine undergitte, enten det er felles trening på oppdrag eller å kommunisere med sine undergitte, som situasjoner som gir et stort utviklingspotensial.

*Øvingsarenaer og den biten der, så lenge man har noen som ser på hvordan man opererer, hvordan man planlegger, hvordan man kommuniserer, og hvordan man tar seg. Det er en klar arena.*

En annen type situasjon som flere av troppssjefene mener gir spesielt god mulighet for å utvikle seg, er håndtering av personellproblemer. Gjennom interaksjon med sine underordnede, og gjennom håndtering av varierte og krevende personellsaker opplever flere av troppssjefene å utvikle sin sosiale kompetanse. Til forskjell fra andre arbeidsoppgaver forteller flere av informantene at de i slike situasjoner forbereder seg godt, og gjerne diskuterer utfordringer og mulige fremgangsmåter med kompanisjef eller andre kolleger i forkant. I tillegg opplever de at de oftere følges opp i slike situasjoner, og at situasjonene ofte tvinger dem til å reflektere over eget lederskap. Informantene opplever også ofte at personalsakene er så viktige at de må prioriteres foran andre gjøremål.

*Det kan kanskje hende at all den lederutviklingen som skjer, at man blir flinkere i jobben sin, skjer som et biprodukt av personellproblemer. For min opplevelse av det å være troppssjef er at resten av hverdagen er som et svart hull, der man bare hopper ut i det.*

Forskerne opplever at intervjuet i seg selv bidrar til refleksjon og utvikling hos troppssjefene. Dette er det også flere av troppssjefene som selv bemerker underveis og i etterkant av intervjuene. Det virker som om intervjuene gir troppssjefene tid til å reflektere over flere av erfaringene de har gjort seg, og at det går opp flere «lys» i løpet av samtalen. Blant annet blir flere bevisst at det har skjedd en større utvikling enn de er klar over, og enkelte som innser at de kan gjøre noen enkle tiltak for å forbedre sin egen lederutvikling.

*Ja. Jeg oppdager at det kanskje har skjedd mer utvikling nå når jeg setter meg ned og prater om det. Når jeg tar meg tid til å reflektere.*

*Nå fikk jeg en sånn øyeåpner. Det tror jeg har vært veldig lurt [...]. Jeg kan med fordel gjøre mer av det fremover.*

Troppssjefenes lederutvikling kjennetegnes av at det benyttes få konkrete og målrettede tiltak for å utvikle seg som ledere, og en opplevelse av at lederutvikling ikke er i fokus. Til tross for at offisersutdanningen ved Krigsskolen har gitt troppssjefene god kjennskap til fenomenet lederutvikling, er det tydelig at mange av metodene de har lært på skolen ikke benyttes på jobb. Troppssjefene opplever likevel at de har hatt en god utvikling, spesielt faglig. Videre opplever de at jobben som troppssjef i seg selv er utfordrende, og at deres daglige arbeidsoppgaver gir gode muligheter for å utvikle seg. Spesielt oppleves det å lede troppen på øvelse, eller å håndtere personalsaker som gode utviklingsarenaer. Troppssjefene mener egen utvikling primært skyldes «prøving og feiling» i utførelsen av arbeidsoppgaver, kombinert med tilbakemeldinger og refleksjon over egne prestasjoner. Det er likevel en gjenganger at det ikke legges en plan for bruk av disse metodene, og at det sjeldent er tid til å reflektere over nye erfaringer. Flere av troppssjefene er lite bevisst den utviklingen som har skjedd og hva som faktisk har bidratt til utvikling. Lederutviklingen bærer derfor preg av å være usystematisk, passiv og lite prioritert.

## **5.2 Funn 2 – Troppssjefens bruk av selvledelse i egen utvikling**

Troppssjefene har en klar mening om hva de mener er en god militær leder, og det pekes på både personlige egenskaper, lederatferd og ulike former for kompetanse som lederen trenger.

Den gode militære lederen beskrives blant annet som «ydmyk», «inspirerende», «omsorgsfull», «en som tar beslutninger» og «en som stiller krav». I tillegg nevnes faglig kompetanse om det man leder og evnen til å løse oppdrag som svært viktige lederegenskaper. Samtlige troppssjefer kan også gi eksempler på ulike sider av sitt lederskap de ønsker å forbedre. Hva som vektlegges varierer, men både bygging av relasjoner, å skape oppslutning, å inspirere undergitte, planlegge øvelser og sambandsspesifikke ferdigheter nevnes som eksempler. Troppssjefene oppfattes derfor å ha en forståelse for hvilke krav som stilles til dem som ledere, hvor de selv står i forhold til kravene, og hvilke sider av eget lederskap de ønsker å utvikle.

Troppssjefene oppleves å ha gode kunnskaper om lederutvikling. De har mange tanker om fenomenet og hva som skal til for at de selv oppnår utvikling. Her beskrives blant annet identifisering av gap, bevissthet om egne styrker og svakheter, nye erfaringer og det å bli satt på prøve som viktige ingredienser i lederutviklingen. Lederutviklingen de har vært gjennom i offisersutdanningen på Krigsskolen har også gitt kunnskaper og erfaringer med bruk av ulike metoder og tiltak for lederutvikling. Samtidig har offisersutdanningen gitt praktisk erfaring med hva som fungerer for den enkelte og ikke. Her nevner flere spesielt utarbeiding av mål, handlingsplaner og tilbakemeldinger som effektive tiltak. Enkelte trekker også frem deling av mål i forkant av utviklingsarenaer, veiledning fra instruktører underveis, og skriving av refleksjonsnotat i etterkant som andre effektive tiltak.

*Jeg forbinder lederutvikling med bevisstgjøring om styrker og svakheter. Og det å lage en handlingsplan, og følge den, hvis man ser åpenbare svakheter opp mot den stillingen man skal løse. For jeg tror den lederutviklingen man gjør bør tilpasses den personen eller de karaktertrekkene du har.*

Det er en gjennomgående oppfatning hos troppssjefene at lederutvikling både er viktig og nødvendig. En av informantene begrunner dette med at lederutvikling forhindrer stagnasjon som leder, og at det er nødvendig å tilpasse seg endringer og utvikling i verden. Lederutvikling anses som en langsiktig prosess, hvor det kreves kontinuerlig jobbing over tid. Flere forbinder også lederutvikling med tungt og slitsomt arbeid, og at det å utvikle seg kan innebære ubehag. Her nevnes at å utarbeide egne mål eller skrive handlingsplan, er svært tidkrevende. Det å bli utfordret eller få tilbakemeldinger av andre, nevnes som eksempler på noe som kan oppleves som ukomfortabelt. Å utvikle andre opplever informantene derimot som motiverende og at det gir en god følelse. Grunnen ser ut til å være todelt. En grunn virker å være at det er mer givende

å bidra til andres utvikling. En annen grunn ser ut til å være at det er mer komfortabelt å bidra med støtte, utfordring og vurderinger i andres utvikling enn å utsette seg selv for det samme.

*Jeg tror i likhet med alle andre, så har man lyst til å utvikle seg selv, og man vet hva det koster å utvikle seg. Det kan være ubehagelig, men der jeg jobber så opplever jeg at alt ligger til rette for at jeg kan utvikle meg.*

*[...] Av og til så får man utviklet andre. Det gir meg jo for så vidt en stor giv det også, det å se andres utvikling. Så ofte føler jeg at jeg forsøker å være raus og sette andre foran meg selv.*

Selv om behovet for å utvikle seg hos den enkelte er identifisert, blir lederutvikling ikke prioritert. Troppssjefene prioriterer i stedet å utføre arbeidsoppgavene sine og legge til rette for sine undergittes lederutvikling og trivsel. For eksempel oppleves det som mye viktigere å ha planlagt neste ukes aktiviteter med troppen grundig, fremfor å bruke tid på å lage egne mål eller handlingsplaner, da god planlegging bidrar til godt treningsutbytte for troppen som helhet. Det samme ser man i hvor lite tid som benyttes til refleksjon eller andre tiltak for å øke bevisstheten rundt egen utvikling. Samtidig oppleves det som spesielt utfordrende å ta seg tid til de metodene de vet bidrar til utvikling, da daglige arbeidsoppgaver tar mye tid og det stadig dukker opp nye gjøremål. De fleste troppssjefene har generelt liten tro på at det er mulig å lykkes med effektive lederutviklingstiltak, da de allerede har alt for mange arbeidsoppgaver. Mange av disse oppleves som viktigere enn egen utvikling.

*Det er såpass mange pålegg som defineres som så viktige at vi ikke klarer å nedprioritere noe. Det utøvende nivået, altså troppsnivået, får aldri tid til å utvikle seg selv, fordi de bindes opp i ting som ikke er kjernevirksomheten deres.*

*[...] Det er sikkert mange arenaer for det [lederutvikling], men det blir aldri satt av tid til det. Og jeg kan se for meg at hvis en troppssjef gjør det, så kan det oppfattes som kanskje litt egoistisk og at en egentlig har litt feil fokus. Også har man ellers en veldig hektisk hverdag. Hvis man skal prioritere mellom å løse alle de arbeidsoppgavene man har fått versus og å sette av tid til seg selv, så vet jeg hva som kommer først.*

Det er tydelig at troppssjefene føler stort ansvar for oppgavene sine, og at de ønsker å løse oppdragene sine best mulig. Oppdragsfokuset kommer spesielt til syne gjennom stor arbeidsinnsats og hvordan de prioriterer å bruke tiden sin. Det å få jobben gjort og levere et godt resultat, er første prioritet. Det fokuseres lite på prosessen frem til målet, men i større grad på om ting blir gjort godt nok eller ikke. Videre opplever mange det å gjøre feil eller å mislykkes som svært ubehagelig, til tross for at det å gjøre feil også anses som en viktig grunn til at man blir bedre. Flere av troppssjefene mener at det å gjøre feil er så ubehagelig at de jobber hardt for å unngå slike situasjoner. Samtidig opplever andre at å gjøre feil skaper stor motivasjon for å forbedre seg slik at man unngår å gjøre feil på nytt. Det viktigste da er å raskt finne en ny handlemåte som gir et godt resultat. Årsaken til feilen er ikke av stor interesse. Dette tyder på sterkt prestasjonsfokus, der det er viktigere med et godt resultat enn å lære.

*Altså for meg er en konstruktiv tilbakemelding motgang. Det setter meg en plass jeg ikke vil være. Så da en kollega i fjor kom og sa til meg at han stiller spørsmål ved min vurderingsevne, tok jeg meg veldig nær av og det. Jeg tok jeg veldig personlig. Og det at jeg tok det personlig gjorde også at jeg fikk ekstremt stor motivasjon for å rydde opp i det da. Da fikk jeg igjen en sånn dårlig følelse. Uggen følelse. F\*\*n, har jeg ikke gjort det godt nok her? Hvordan kan jeg rette opp i det?*

*Jeg tror kanskje ikke jeg har så alt for mye eierskap til egen lederutvikling, men heller de resultatene jeg klarer å skape på jobb, og orientering rundt dem. Men jeg tror det er sånn jeg er bygd. Litt mer resultatorientert enn læringsorientert.*

Selv om det er vanskelig å prioritere lederutvikling, er det også et par av troppssjefene som ser utviklingsmulighetene alle oppgavene og ansvaret som troppssjef gir. Ved å planlegge aktivitetene godt, mener de det er gode muligheter for å tilrettelegge for utvikling. For de resterende troppssjefene virker det som man er lite bevisst de mulighetene man har til å kombinere daglige arbeidsoppgaver med utviklingstiltak. De har i stedet en passiv tilnærming til bruk av lederutviklingstiltak. De stiller få krav til seg selv, og nøyer seg stort sett med å delta på rutinemessige tiltak som tilbakemeldingsseanser og medarbeidersamtaler. Dette ser ut til å skyldes en følelse av at arbeidsmengden er overveldende, og en forventning om at lederutvikling skal være enklere å gjennomføre enn det i realiteten er.



*[...] Da kjørte jeg en seanse med de ansatte hvor jeg ville at de skulle skrive ned målene sine i et veiledningsgrunnlag. Det mener jeg er et veldig bra verktøy som er en enkel tilnærming til lederutvikling for å oppnå egenutvikling i disse få øvingsarenaene som vi faktisk har.*

Samtlige troppssjefer ønsker å utvikle seg og har identifisert ett eller flere utviklingsbehov. Til tross for dette er det ingen konkrete planer for hvordan utviklingen skal finne sted. Her er det i stedet en forventning om at lederutvikling skal skje som konsekvens av at de utfører arbeidsoppgavene, noe de også opplever. Videre varierer det mellom troppssjefene hvorvidt de setter seg mål eller ikke. Enkelte av troppssjefene oppgir at de har satt seg mål, som å bli kjent med sine ansatte, å hjelpe dem å bli bedre, eller å få troppen til å fungere best mulig. Andre anser tidligere mål fra Krigsskolen som fortsatt relevante, men disse målene har ikke blitt ytterligere spesifisert og benyttes ikke videre i nye delmål eller handlingsplaner. Målene kan i stedet beskrives som generelle og overordnede fokusområder som ikke vies spesielt mye oppmerksomhet i arbeidsdagen. I tillegg oppgir noen av informantene eksplisitt at de ikke har satt seg egne mål i forbindelse med egen lederutvikling.

*Nei, jeg har faktisk ikke noen spesifikke mål. Annet enn det å ta til seg læring og bruke det til å utvikle meg.*

*For meg så blir det litt slitsomt, å alltid måtte tenke sånn om lederutvikling i det daglige, at jeg må ha en plan for det. Sånn er ikke jeg når det kommer til min egen personlige lederutvikling. Jeg er mer en person som prøver å ha forståelsen av hvor jeg står i dag og hvor jeg ønsker å nå, og hva jeg må gjøre for å fylle gapet.*

Oppsummert kan man si at troppssjefene i liten grad prioriterer å lede sin egen utvikling. De setter seg ikke konkrete mål, selv om de er klar over hva de kan bli bedre på. Metoder og tiltak for lederutvikling er godt kjent, men blir ikke iverksatt. Videre forstår de viktigheten av lederutvikling, uten at de prioriterer det. I tillegg mangler de en plan, selv om ønsket om å bli bedre er der. Det vi likevel ser er troppssjefer som gjør sitt beste for å levere gode resultater, har et sterkt ønske om å lykkes, og som føler et stort ansvar både for oppdraget og sine ansatte. Dette bidrar i seg selv til utvikling, men gjør også at det oppleves som vanskelig å få gjennomført målrettede lederutviklingstiltak. Når det først er rom for lederutvikling, rettes tiltakene først og fremst mot de ansatte, ikke mot seg selv.

### **5.3 Funn 3 – Sambandsbataljonens tilrettelegging for troppssjefenes lederutvikling**

Troppssjefene opplever at Sambandsbataljonens prioriteringer og forventninger i hovedsak bidrar til deres utvikling av fagkompetanse. Daglige arbeidsoppgaver og oppdrag har høy prioritet. Det er en forventning om at de raskt etter tiltredelse som troppssjefer skal kunne planlegge og lede sambandsoperasjoner både i fred, krise og krig. Dette tvinger troppssjefene til å raskt utvikle en god forståelse for det organisatoriske systemet, og de ferdighetene som trengs for å planlegge og lede sambandsoperasjoner. Gjennomføringen av sambandsoperasjoner er også en naturlig del av jobben til troppssjefene. Dette medfører at de får mye trening og mange erfaringer med nettopp denne typen oppgaver, og er en viktig grunn til at fagkompetansen deres utvikles.

*Fagkompetanse har jeg utviklet meg mest i. Grunnen til det er at du må lære å gjøre jobben din, og du må skjønne hvordan jobben din fungerer, for å kunne gjøre den [...]*

Utvikling av fagkompetanse blir trukket frem som et naturlig utviklingsområde. Utdanningen på Krigsskolen har gitt troppssjefene generell militær ledelseskompetanse, mens utvikling av fagspesifikk kompetanse i større grad blir overlatt til avdelingene. Dette skjer i hovedsak gjennom fagrettede kurs, og gjennom bruk av IKT-løsninger i forbindelse med sambandsoperasjoner.

*Det blir jo særlig innenfor fagkompetansen, fordi jeg mener at krigsskolen ikke har gitt meg så mye fagkompetanse å rutte med [...] Jeg har prøvd, feilet og erfart. Jeg har fått en dypere innsikt innenfor mitt fagområde, hvordan installasjoner skal se ut, hvilke trusler som kan påvirke oss og hvordan øke egen overlevelsessevne.*

Det skjer også stor utvikling innenfor det tekniske domenet på sambandssiden. Det er med på å utfordre den enkelte til å tilegne seg nye kunnskaper og forstå dem godt nok til å kunne benytte seg av ressursen. Det er forventninger fra flere nivåer i organisasjonen om at troppssjefene må ha forståelse for systemene, for å lede personellet som operer det. I tillegg er det mye kompetanse internt i bataljonen som gjør det enkelt for troppssjefene å få hjelp til å lære seg dem gjennom diskusjoner, presentasjoner eller prøving og feiling.

*Det er en veldig faglig fokusert organisasjon, mener jeg. Den har ekstremt mye kompetanse på sambandsfaget. Alle har en interesse for faget, og det gjør at vi alle har noe til felles, og kanskje samholdet er veldig sterkt på det faglige.*

Troppssjefenes mellommenneskelige, eller sosiale, kompetanse oppfattes å bli utviklet som en konsekvens av å være i lederrollen hele tiden. Her er det få av troppssjefene som eksplisitt sier at de har opplevd stor utvikling, men det kommer likevel frem at jobben som troppssjef naturlig innebærer en rekke arbeidsoppgaver som bidrar til å utvikle sosial kompetanse. Spesielt ser den ut til å skyldes at de må forholde seg til en rekke ulike personlighetstyper, med ulik grad av motivasjon og ulike personlige mål. Det gjør at troppssjefenes sosiale kompetanse stadig settes på prøve.

*Det er enormt mange forskjellige mennesker. Det er forskjellige måter å lede flinke og dårlige soldater på, eller flinke og dårlige ansatte. Du har et enormt stort spekter av mennesker. Også var det å lære seg å kjenne menneskene for å spisse lederstilen sin, så man fikk oppslutning.*

På spørsmål om hvordan troppssjefene blir utfordret av avdelingen, svarer samtlige at de blir tildelt krevende arbeidsoppgaver og pålagt mye ansvar. Denne tildelingen av arbeidsoppgaver oppleves både som noe positivt og noe negativt. De oppgavene som oppfattes negativt kjennetegnes spesielt av at troppssjefene føler de har dårlige forutsetninger for å lykkes, gjerne på grunn av dårlig tid, og at oppgavene ikke er ment å bidra til utvikling. Noen av oppgavene som pålegges kommer også på toppen av en lang liste med gjøremål, der det forventes at alle oppgaver skal løses like bra og alle er like viktige. Den store utfordringen for troppssjefene er å prioritere oppgavene sine. De tildelte arbeidsoppgavene som oppfattes positivt, kjennetegnes av å oppleves som viktige og å ha til hensikt å utfordre.

*Det preges veldig av at man blir kastet ut på dypt vann. Du får ikke forutsetninger for å få til den tingen du blir utfordret til å gjøre.*

*Jeg vet ikke helt hva avdelingen gjør for å utfordre meg. Det handler om å få arbeidsoppgaver.*

Når det gjelder opplevelsen av støtte, er dette et spørsmål som ikke har blitt stilt direkte til troppssjefene i intervjuene. Det har derimot blitt stilt spørsmål om bidraget fra nærmeste sjef i lederutviklingen, inkludering av andre i egen lederutvikling og opplevd tillit, som indirekte sier noe om hvordan støtten oppleves. Datamaterialet gir derfor forskerne mulighet til å peke på flere interessante funn tilknyttet opplevelsen av støtte.

Størsteparten av troppssjefene forteller at de diskuterer problemstillinger tilknyttet jobben som troppssjef med sine kolleger. Her utmerker spesielt troppssersjantene seg som en viktig faglig støttespiller, og beskrives som en de kan rådføre seg med, diskutere problemstillinger med og få faglige innspill av. De fleste troppssjefene forteller også at de diskuterer ledelsesutfordringer og faglige spørsmål med andre troppssjefer, både på CT-samlinger og i sosiale lag. Dette tyder på at troppssjefene opplever god støtte fra troppssersjantene og andre troppssjefer, spesielt i sin faglige utvikling.

*[...] Jeg snakker med troppssersjanten. Det også en form for refleksjon. Å rådføre seg med andre og kunne diskutere temaer. Lytte til hva troppssersjanten og spesialistene sier og mener.*

Flere troppssjefer opplever også god støtte fra både side- og overordnede når det kommer til håndtering av personellsaker. De opplever støtte gjennom kollegaer som sparringspartnere som de kan diskutere problemet og ulike handlingsmåter med. Dette gir nye perspektiver og bidrar til å regulere sider av seg selv for å få økt gjennomslag. Kompanisjef blir av halvparten trukket frem som en viktig støttespiller i slike situasjoner, som følge av kompetansen og erfaringen sjefene besitter. Kompanisjefene støtter troppssjefene både med å forberede seg godt, diskutere mulige fremgangsmåter i forkant, og oppfølging i etterkant. I tillegg opplever troppssjefene at håndtering av personalsaker er så viktig at de prioriteres før andre arbeidsoppgaver. Til sammen gjør dette at støtten fra kompanisjef i personalsaker oppleves å bidra til utvikling av troppssjefenes selvkompetanse og sosiale kompetanse.

*En av de få arenaene man har som troppssjef til å finne ut om man treffer med lederskapet sitt er når man hjelper mennesker med utfordringer de har, og håndterer hendelser. Der har jeg opplevd veldig mye lederutvikling. I de alvorlige personellsakene har jeg hatt en aktiv dialog med kompanisjef og diskutert hvordan jeg burde gå frem. For eksempel når du skal inn i denne samtalen bør du regulere denne delen av deg selv,*

*fordi den treffer kanskje ikke helt på det du ønsker å oppnå her. Her tror jeg det skjer ekstremt mye lederutvikling og mye modning.*

De fleste troppssjefene trekker frem at de følges opp i for liten grad. Med unntak for personalsaker oppleves kompanisjef å sjeldent å være til stede. Dette gjør at flere «føler seg alene» eller «ikke føler seg sett» av kompanisjef, og forklarer det med at «kompanisjef ofte er opptatt med møter eller andre ting». Det fremkommer også at de som ikke opplever å bli fulgt opp, heller ikke oppsøker kompanisjefens råd eller innspill. De få som derimot opplever god oppfølging oppsøker ofte kompanisjef selv. Dette henger sammen med funnene i 5.1 og 5.2. Det kan tyde på at troppssjefene har mulighet til å få god støtte når det trengs, men at følelsen av at kompanisjef ikke til stede eller ikke har tid, medfører at kun et fåtall benytter seg av sjefen som en støttespiller. Nærmeste sjef blir dermed ikke en like viktig ressurs som potensialet tilsier.

*Jeg tror oppfølgingen kanskje er den største tingen. I løpet av min tid som troppssjef hadde jeg for eksempel aldri en tilskuer på et ordremøte. Jeg hadde aldri en kompanisjef, en kompanisersjant eller en NK. kompani som så meg holde et ordremøte eller et ansattmøte.*

Blant tiltak avdelingen benytter for å lederutvikle troppssjefene nevnes After Action Review. Informantene oppfatter det som et godt tiltak for å kunne utvikle seg. Avdelingen legger til rette for slike seanser etter større aktiviteter og øvelser. Hensikten med tiltaket oppleves å utvikle organisasjonen og dets system, oppdragsløsningen og den enkelte troppssjef, gjennom deling av erfaringer. Det trekkes frem av flere som et tiltak som gir verdifull informasjon om egne prestasjoner og en mulighet for å utvikle seg selv.

*[...] Men, det at vi faktisk setter av tid til å ha after action review. Det er kjempebra, og det må man forstå.*

Et annet konkret tiltak fra bataljonen er CT-samlinger. Informantene referer til dem som et sted hvor det kan diskuteres temaer, eksempelvis ledelse, på tvers av kompanier og faste strukturer. De fremheves som en god arena for utvikling, hvor informantene blir tvunget til å fristille tiden sin og fokusere på egen lederutvikling. I slike settinger kan læring deles på tvers mellom ledelsesnodene i avdelingene, og øke bataljonens gjennomføringsevne. Samtidig er det et sted

hvor det kan settes krav og forventninger fra ledelsen i bataljonen, og hvor man kan diskutere handlingalternativer ut fra de overordnede føringene.

*CT-samlinger er en sånn greie som er med på å bidra inn i lederutvikling. Det å møtes alle lederne i avdelingen. Det å prate sammen og å diskutere problemstillinger. Det er en veldig bra greie [...]*

En utfordring ved CT-samlingene er at de oppfattes av enkelte som utfordrende og mindre givende. Informantene mener det ligger et uforløst potensial i samlingene. Blant annet diskuteres det lite generelt om ledelse, men det benyttes i stedet veldig spesifikke eksempler, i stedet for å se de store linjene i eget og andres lederskap.

*Det er jo et veldig bra initiativ av Sambandsbataljonen å ha CT-samlinger. Men så har jeg ofte tenkt i ettertid: Hva får jeg ut av det? Jeg synes CT-samling som konsept er veldig fint, men så skulle jeg ønske det faktisk var mer fokus på ledelse [...]*

Et annet aspekt ved CT-samlingene som oppleves negativt er at flere føler seg vurdert og bedømt, ut fra hva man bidrar med. Dette oppleves som utfordrende og hemmende for lederutviklingen som er tiltenkt å finne sted på samlingene. Følelsen av at det finnes et rett og et galt svar i diskusjonsforumer som skal omhandle lederskap, oppleves som ødeleggende og formende for diskusjonen. Spesielt med tanke på organisasjonens hierarkiske oppbygning, fremstår det som en hemmende faktor hvor enkelte oppfatter det som en arena for korreksjon.

*Hvis man ikke har noe veldig glupt å si, så er min følelse av at da kan du fort bli litt sett ned på. Og at du blir direkte vurdert på hva du sier i de foraene. Det tror jeg ikke alltid skaper utvikling. Det tror jeg heller gjør at takhøyden for utvikling blir litt lavere.*

*Jeg tror CT-samlingene kunne vært en ganske god arena for å ta seg tid til sånt. Men jeg tror ikke de bruker de CT-samlingene hensiktsmessig. Det er ikke veiledning, men heller korrigering. Jeg opplever at vi blir vurdert, 100 prosent. Og konsekvensen er at folk ikke tør å stille spørsmål eller gå frem og mene noe litt utenom det vanlige.*

Troppssjefene beskriver en arbeidshverdag med stor arbeidsbelastning og svært høyt tempo, og med mange arbeidsoppgaver som trekker i forskjellige retninger. «Alt» oppleves som viktig,

og det er vanskelig å prioritere seg selv og egen utvikling. De går fra en aktivitet til en annen, uten tid til å diskutere, reflektere eller gjøre erfaringene om til læring. Flere av informantene beskriver arbeidshverdagen som et hjul, hvor det alltid dukker opp nye oppgaver før man er har rukket å ferdigstille det man holder på med. Det dukker ofte også opp uforutsette oppgaver som er så viktige at de må løses umiddelbart. Denne måten å jobbe på karakteriseres av flere som «brannslukking» og «daglig drift», og oppleves som normalt og helt nødvendig for at arbeidshverdagen skal gå rundt. Den daglige driften og brannslukkingen er troppssjefene samstemte om at begrenser tid til egen lederutvikling.

*Jeg opplever å jobbe i en avdeling med et høyt tempo. Det er mye som gjøres, alltid. Folk er mer eller mindre opptatt med noe hele tiden. Det er ikke så god tid til å drive med lederutvikling som det kanskje burde ha vært. Skal jeg være helt ærlig, så drukner man seg selv i gjøremål.*

Som nevnt tidligere opplever troppssjefene at høy arbeidsbelastning påvirker egen lederutvikling indirekte som følge av mindre oppfølging fra nærmeste leder. Det skaper en forståelse hos samtlige av troppssjefene om at lederutvikling har lav prioritet i avdelingen. Et fåtall av troppssjefene opplever den store arbeidsmengden som en mulighet for å utvikle seg. Det skjer både gjennom et behov for prioritering og daglige oppgaver som utfordrer den enkelte. Derimot er flesteparten ikke bevisst utviklingsarenaene som finnes, grunnet tidspresset, den daglige driften og ønsket om å støtte andre (ref. kapittel 5.2). Tid tilgjengelig påvirker også refleksjonen i etterkant, og gjør det utfordrende å være bevisst egen lederutvikling som finner sted.

*Vi har jo så høyt tempo hele året at nøyaktig å si hvilke situasjoner [som utvikler meg] er vanskelig. Jeg tror man kan se ting i hver enkelt situasjon i arbeidshverdagen. Og det er jo en kontinuerlig jobb. Og hva som gir mest utvikling, det varierer jo på en måte. Det kommer an på hvilken del av lederskapet man ønsker å utvikle.*

*Det [lederutvikling] blir jo ikke satt fokus på. Så det enkle svaret er at det nesten ikke oppleves som viktig. Selv om man i organisasjonen og i profesjonen skjønner at det definitivt har en verdi og egentlig bør praktiseres. Men når kompanisjefen blir nedsnødd fullstendig i møter så blir det jo ikke tid til det. Da oppleves det som om det ikke prioriteres nevneverdig. Men det er en konsekvens av at det skjer seks ting samtidig.*

Miljøet og kulturen i Sambandsbataljonen beskrives av informantene som oppdragsfokusert. Dette ser man spesielt på hvilke oppgaver som prioriteres. «Å løse oppdrag og ta vare på sine soldater» er et viktig mantra for flere av troppssjefene, og viser tydelig hva som prioriteres. Det er viktigere å planlegge godt og legge til rette for at troppen skal få et godt treningsutbytte, enn å bruke tid på seg selv. Å understøtte bataljonens oppdrag, og å løse pålagte og utledede oppgaver, anses også som svært viktig. Det er en gjennomgående oppfatning hos troppssjefene at det sterke oppdragsfokuset i avdelingen fører til at lederutvikling ikke oppleves som viktig. Dette fører igjen til at lederutvikling ikke prioriteres, hverken fra troppssjefenes eller avdelingens side.

*For å være helt ærlig tror jeg alle ledd i sambandsbataljonen er såpass opptatt, at de har så mange gjøremål, og det skjer så mange ting samtidig, at vi ikke har overskudd til å utvikle menneskene våre.*

Det sterke oppdragsfokuset i avdelingen kommer også til syne gjennom hva man blir målt på og tilbakemeldingene som gis. Her opplever troppssjefene at de nesten utelukkende blir målt på sin evne til å løse oppdrag og levere gode resultater. Tilbakemeldingene som gis bærer derfor preg av å omhandle selve prestasjonen, og tar sjeldent for seg hvordan troppssjefenes lederskap ble oppfattet. Som oftest handler det om man valgte rett eller gal handlemåte, eller om man oppnådde et godt eller dårlig resultat, fremfor læringen i situasjonen.

*Det [lederutvikling] oppleves ikke som noe viktig egentlig. Det som er viktig er at organisasjonen gjør det beste de kan, og hvis vi måtte feile, så lærer vi av det og blir bedre. Da tenker jeg spesifikt på oppdragsløsning. Det er oppdragsfokus. Det at vi faktisk leverer samband og at vi får en tommel opp fra brigaden på at vi har gjort en god jobb, og da har vi en måte gjort det bra.*

En konsekvens av høy arbeidsbelastning og sterkt oppdragsfokus mener troppssjefene er at de sjeldent utfordrer seg på nye områder. Kreative prosesser uteblir, og utviklingen av alternative handlingsmåter blir utelatt, da troppssjefene presses til å levere raske resultater. De mener også at det blir mindre tid til å delta i de situasjonene som faktisk bidrar til utvikling, som for eksempel å lede operasjoner og trening med troppen. For å løse oppgavene sine må det i stedet



brukes mye tid på styring og administrasjon, noe som ikke oppleves å bidra til utvikling av bedre lederskap.

*Det går såpass fort mener jeg at man ikke har tid til å sette seg ned og prøve løse noe på en radikalt annerledes måte neste gang. Så lenge det fungerer ok eller godt nok, så fortsetter man i samme driv.*

*Jeg synes mye av hverdagen går bort til mye administrativt og veldig lite lederspesifikt. Da tenker jeg spesielt på det å være ute, og faktisk trene og øve på det å lede avdelingen i felt.*

På spørsmål om hvordan troppssjefene opplever avdelingens tillit til deres vurderinger og beslutninger, svarer de fleste at tilliten er stor. De har stor frihet til å løse oppdragene sine slik de selv mener er riktig, og de mener innspillene deres ofte blir lyttet til. De samme troppssjefene oppfatter likevel at det er lite rom for å gjøre feil. Dette konkretiseres ved at man raskt får «kjef» om man ikke presterer bra nok, og at det er viktig å unngå å gjøre feil for at ikke man selv eller avdelingen taper ansikt. Enkelte opplever også at det å gjøre feil raskt ødelegger tilliten fra avdelingen, og at det også kan få karrieremessige konsekvenser.

*Jeg vil jo si at man i hver eneste situasjon ønsker å fremstå som at man har kontroll [...] Jeg opplever at jeg er redd for, eller bekymret for, å miste ansikt hvis ting skulle gå virkelig dårlig. Selv om det er ganske dumt.*

Troppssjefene opplever til dels at Sambandsbataljonen bidrar til deres lederutvikling, og at bidraget primært retter seg mot utvikling av fagkompetanse. Utvikling av sosial kompetanse oppleves i stor grad å skje naturlig som følge av arbeidet som troppssjef, og som konsekvens av at avdelingen tildeler dem rekke krevende arbeidsoppgaver. Troppssjefene oppfatter After Action Review og CT-samlinger som de to mest synlige lederutviklingstiltakene i avdelingen, men det er uenighet om hvilken effekt disse tiltakene gir. Utenom dette gjennomfører avdelingen få andre målrettede tiltak for lederutvikling av troppssjefene. Videre opplever troppssjefene god faglig støtte fra sine kolleger. Her anses spesielt troppssersjant som en viktig støttespiller, men også kompanisjef bidrar med god støtte i håndtering av personalsaker. Kompanisjef oppleves likevel generelt å bidra i liten grad med oppfølging av troppssjefene, og har ikke den påvirkningen på deres lederutvikling som troppssjefene forventer.

Arbeidsdagen til troppssjefene preges av arbeidsbelastning og høyt tempo, noe som oppleves hemmende for lederutviklingen. Blant annet opplever troppssjefene at de har mer enn nok med å utføre sine daglige arbeidsoppgaver, og at det ikke er tid til å gjennomføre egne lederutviklingstiltak. Tidspresset medfører også at de opplever å være lite bevisst utviklingsmulighetene i hverdagen og den utviklingen som faktisk skjer. Arbeidsdagen i avdelingen kjennetegnes videre av et sterkt oppdragsfokus. Oppdrag blir alltid løst etter beste evne, med den konsekvensen at egen lederutvikling nedprioriteres og ikke oppleves viktig. Til slutt opplever troppssjefene at de har stor tillit hos avdelingen, men at det er lite rom for å gjøre feil.

## **6. Analyse av funn**

I dette kapittelet analyseres og drøftes de empiriske funnene fra intervjuene i lys av teorien fra litteraturstudiet. Det ses spesielt på likheter og ulikheter mellom det teoretiske rammeverket for lederutvikling, og hva som faktisk gjennomføres i praksis. Der praksis avviker fra teori, drøftes også mulige årsaker og konsekvenser. I første delkapittel drøftes påstanden om at troppssjefene ikke lederutvikler seg selv i tråd med rammeverket. Påstanden er basert på «Funn 1 – Kjennetegn ved troppssjefens lederutvikling». I andre delkapittel drøftes påstanden om at troppssjefene ikke prioriterer å lede sin egen utvikling, som er basert på «Funn 2 – Troppssjefenes ledelse av egen utvikling». I tredje og siste delkapittel drøftes påstanden om at Sambandsbataljonen ikke legger til rette for effektiv lederutvikling. Denne påstanden er igjen basert på «Funn 3 - Sambandsbataljonens tilrettelegging for troppssjefenes lederutvikling». Hvert delkapittel avsluttes med å besvare sitt tilhørende forskningsspørsmål.

### ***6.1 Troppssjefenes lederutvikling gjennomføres ikke i tråd med Hærens retningslinjer eller ledende teorier***

Lederutvikling kan innebære bruk av en rekke ulike metoder, og det kan være store forskjeller fra individ til individ i hva som bidrar til utvikling. Funn 1 viser at troppssjefene blir bedre ved å prøve seg frem, men at det benyttes få anerkjente tiltak og at lederutvikling generelt ikke prioriteres. Uavhengig av hva troppssjefene ønsker å utvikle og hvilke metoder som benyttes, kan man likevel forvente at lederutviklingen skjer i tråd med ledende teorier og Hærens egne retningslinjer. Dette innebærer blant annet en analytisk tilnærming til eget behov og plan for utvikling (Arnulf, 2018), med mål om å oppnå en balansert lederatferd (Hæren, 2018).

Man kan forvente at daglige oppgaver og øvelser gir troppssjefene stor tilgang på nye erfaringer (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010; Day, 2000; Hæren, 2018), og at de i tillegg oppsøker krevende oppgaver for å utfordre seg selv (McCauley et al., 2010). Videre kan man forvente bevisste valg av metoder for lederutvikling og at troppssjefene har egne rutiner og system for å forsterke erfaringslæringen (Boe et al., 2015; Arnulf 2018). Til slutt kan man forvente at troppssjefene systematisk innhenter tilbakemeldinger (London, 2002), og at de aktivt og systematisk benytter seg av refleksjon (Boe et al., 2015). Med dette som utgangspunkt vil vi i de følgende avsnittene drøfte likheter og ulikheter mellom forventningene og den praktiske lederutviklingen, før vi til slutt besvarer første forskningsspørsmål.

Funnene i undersøkelsen viser at troppssjefenes tilnærming til egen lederutvikling kan beskrives som passiv, ubevisst og usystematisk. Det er ingen av troppssjefene som kan vise til en plan for egen utvikling. Det er liten bruk av spesifikke mål og det er lite som tyder på at det er gjort en analyse av hvilken kompetanse de trenger å utvikle. Troppssjefene sier likevel at de har opplevd å utvikle seg som ledere. Dette tyder på at utviklingen primært finner sted naturlig i arbeidet, utenfor rammene av planlagte tiltak, noe både Arnulfs og CCLs lederutviklingsteorier åpner opp for (Arnulf, 2018, s. 105; McCauley et al., 2010, s. 2). Tilnærmingen står likevel i klar motsetning til Krigsskolens konsept for offisersutvikling og Hærens egne retningslinjer. Her står det tydelig at det forventes en målrettet og systematisk tilnærming til lederutviklingen, med et bevisst valg av metoder og godt planlagte aktiviteter (Hæren, 2018; Boe et al., 2015).

Den passive og ubevisste tilnærmingen til egen lederutvikling ser man videre i hvor sjeldent troppssjefene benytter seg av planlagte tiltak og metoder for å knytte bevissthet til erfaringene de gjør seg, og for å forsterke erfaringslæringen. Dette er avgjørende for at både læring og lederutvikling skal finne sted (McCauley et al., 2010, s. 6; Boe et al., 2015, s. 20; Hæren, 2018, s. 3). Troppssjefene har stor tilgang på nye og kontekstrelevante erfaringer, spesielt gjennom å delta på øvelser, men også ved å utføre daglige arbeidsoppgaver. Man ser likevel at utover det å delta på øvelsen, eller å utføre selve arbeidsoppgaven, er det liten bruk av målrettede lederutviklingsmetoder. Her kunne man for eksempel utarbeidet mål for egen lederatferd i forkant av øvelsen, og benyttet arenaen til å trene på spesifikke lederferdigheter. Dette ville igjen gitt et godt utgangspunkt for å innhente tilbakemeldinger på egen lederatferd, og skrive ned egne refleksjoner i etterkant, slik offisersutviklingen legger opp til (Boe et al, 2015, s. 23).

Det eneste metoden som benyttes systematisk i troppssjefenes lederutvikling, er det troppssjefene selv kaller «prøving og feiling». De går raskt løs på arbeidsoppgavene sine, også de oppgavene som oppleves som krevende, og vurderer deretter om handlingene ga det resultatet de ønsket. Om de opplever at handlingene ikke førte frem, fortsetter de å prøve på nytt med en annen fremgangsmåte. Prøving og feiling kan i stor grad sammenlignes med metoden Day beskriver som handlingslæring, der man utvikler seg gjennom å utføre arbeidsoppgavene sine. Selv om denne metoden krever relativt lite ressurser, er aktiv bruk av refleksjon en forutsetning for at metoden skal være effektiv (Day, 2000, s. 601). Uten bruk av refleksjon vil metoden bidra til å gi nye erfaringer, men i liten grad føre til utvikling. Når vi allerede vet at troppssjefenes refleksjon skjer ubevisst, og at det ikke settes av tid til aktiv refleksjon i arbeidshverdagen, er det derfor rimelig å anta at metoden i beste fall bidrar til en ubevisst utvikling.

Ser man troppssjefenes «prøving og feiling» i sammenheng med Kolbs læringssyklusmodell, kan det se ut til at flere steg i syklusen enten gjennomføres ubevisst eller uteblir. Ved å prøve en fremgangsmåte og oppnå en konkret erfaring, gjennomføres bare halve syklusen. Stegene «aktiv eksperimentering» og «konkret erfaring» gjennomføres, mens stegene «reflekterende observasjon» og «abstrakt konseptualisering» mangler (Boe et al., 2015, s. 21). På denne måten mister troppssjefene de stegene i syklusen hvor erfaringene analyseres og fortolkes, og som skal bidra til at man enten utvider sine eksisterende mentale modeller eller utvikler nye. Det er nettopp disse stegene som igjen danner utgangspunktet for nye handlinger og nye erfaringer, og dersom de mangler vil det forhindre effektiv læring.

På bakgrunn av hvordan troppssjefene beskriver egen bruk av refleksjon, er det mye som tyder på at analysering og fortolkning av nye erfaringer ikke gjennomføres. De opplever likevel at metoden bidrar til utvikling, noe som kan tyde på at analyse og fortolkning ikke nødvendigvis mangler, men i stedet gjennomføres ubevisst. Denne påstanden underbygges videre av at mange av troppssjefene blir bevisst flere nye aspekter av egen lederutvikling i løpet av intervjuet, og at de opplever at intervjuet i seg selv gir mulighet for å reflektere rundt erfaringer de allerede har gjort seg. Enten de to siste stegene i læringssyklusen gjennomføres ubevisst eller mangler, er det uansett mye som tyder på at troppssjefenes lederutvikling mangler en aktiv og bevisst bruk av refleksjon, som kunne ha bidratt til å forsterke erfaringslæringen kraftig.

Tilbakemeldinger er også en metode som benyttes i lederutviklingen, men i varierende grad. I tråd med Hærens konsept for lederutvikling gjennomføres det After Action Review i etterkant av øvelser, og troppssjefene får tilbakemeldinger fra nærmeste sjef på de halvårlige medarbeidersamtalene (2018, s. 6). Utover dette er det få rutiner for tilbakemeldinger, og mange av troppssjefene mener de får for få tilbakemeldinger av sine overordnede. Dette er en utfordring da et av kriteriene til London for at tilbakemeldingene skal være effektive, nettopp er at de gis ofte og regelmessig (2002, s. 117). Samtidig er det spesielt viktig at troppssjefene får nok tilbakemeldinger fra sin nærmeste sjef, da disse har ekstra stort potensial til å påvirke og motivere for utvikling (Yukl & Gardner III, 2020, s. 412). Av de troppssjefene som mener de får for få tilbakemeldinger av sjefen, er det heller ingen som oppsøker sjefen og ber om tilbakemeldinger. Motsatt ser man at de få som oppsøker sjefen ofte, også er mer fornøyd med antallet tilbakemeldinger. Siden de fastsatte rutineene for tilbakemeldinger også ser ut til å følges, handler det kanskje mer om at troppssjefene selv bør øke innsatsen for å innhente flere tilbakemeldinger.

Et annet kriterium for at tilbakemeldingene skal være effektive, er at de inneholder spesifikk informasjon om hvordan lederens atferd påvirket prestasjonen (London, 2002, s. 116). Her er det tydelig at tilbakemeldingene troppssjefene får fra sine overordnede oftest omhandler leveranser og resultater, og at det fokuseres på om oppgaven ble løst bra nok eller ikke. Med unntak av faglig kompetanse og evne til å løse oppdrag, gis det sjeldent tilbakemeldinger på troppssjefens lederskap. Ifølge London vil slike tilbakemeldinger være lite effektive, da det ikke er nok at lederen får vite om han gjorde noe riktig eller galt. Videre vil et ensidig fokus på troppssjefens fagkompetanse i tilbakemeldingene kunne føre til et smalt utviklingsfokus, da de kun bidrar til å identifisere et faglig gap. Om tilbakemeldingene skal bidra til utvikling av den balanserte lederatferden Forsvaret sikter etter (Boe et al., 2015; Forsvaret, 2020), må derfor utvikling, samspill, selvkompetanse og sosial kompetanse i mye større grad inkluderes i tilbakemeldingene til troppssjefene.

Utviklingselementene vurdering, utfordring og støtte beskrives av både CCL og Krigsskolen som selve drivkraften i lederutviklingen (McCauley et al., 2010, s. 4; Boe et al., 2015, s. 21). Da mye av troppssjefenes utvikling skjer i utførelsen av daglige arbeidsoppgaver, blir et viktig spørsmål dermed hvordan troppssjefene selv sørger for tilstedeværelsen av utviklingselementene i egen arbeidshverdag. Utviklingselementet vurdering er i stor grad knyttet til innhenting av tilbakemeldinger og refleksjon. Dette er grundig diskutert i de

foregående avsnittene, og vi mener at mangelen på aktiv og systematisk refleksjon, samt lite innhenting av tilbakemeldinger, viser at utviklingselementet vurdering ikke inkluderes i tilstrekkelig grad. Det samme gjelder også for utviklingselementet utfordring. Selv om troppssjefene opplever at de blir utfordret, ser dette ut til å skyldes tidspress, høy arbeidsbelastning og motstridende krav. Mange av troppssjefene skulle ønske at de i større grad fikk oppgaver som hadde til hensikt å utfordre dem, men de gjør imidlertid svært lite for å utfordre seg selv. Troppssjefene har dermed en passiv tilnærming der de venter på å bli utfordret, i stedet for å aktivt oppsøke utfordringer selv.

Opplevd støtte avhenger i stor grad av andre, noe vi vil diskutere grundigere i punkt 6.3. Man kan likevel si at det er mulig å selv påvirke støtten man får, ved aktivt å oppsøke andres innspill, innby til diskusjon og inkludere andre i egen utvikling (McCauley et al., 2010, s. 12-13). Her ser vi at troppssjefene ofte etterspør faglige innspill og råd fra sine troppssersjanter, og at de ofte diskuterer problemstillinger med troppssjefer i eget kompani. Generelt kan man si at troppssjefene er flinke til å benytte seg av faglig støtte rundt seg, men at de i liten grad legger til rette for å få støtte i utvikling av egen lederatferd. Totalt sett kan man si at alle utviklingselementene er til stede i troppssjefenes lederutvikling, men i varierende grad og av ulike årsaker. Vi mener likevel at troppssjefene selv gjør for lite for å sørge for at alle utviklingselementene er til stede, og at dette spesielt gjelder utviklingselementet vurdering.

Studiens første forskningsspørsmål er: «Hva kjennetegner troppssjefenes lederutvikling?».

Troppssjefenes lederutvikling kjennetegnes av flere store forskjeller mellom hvordan rammeverket sier lederutviklingen skal gjennomføres og hvordan troppssjefene faktisk lederutvikler seg selv. Vi mener at troppssjefene har en usystematisk og ubevisst tilnærming til egen lederutvikling, og at utviklingen primært skjer som konsekvens av at de utfører arbeidsoppgavene sine. Dette kommer til syne gjennom mangelen på egne mål, liten bruk av planlagte og målrettede metoder for lederutvikling, og et lite balansert utviklingsfokus. Videre ser vi at tilbakemeldinger stort sett omhandler prestasjon i stedet for lederatferd, og at mangelen på aktiv refleksjon gjør at mye av lederutviklingen skjer ubevisst. Kort sagt vil vi påstå at troppssjefene ikke har lederutvikling i fokus, hverken i forkant, underveis eller i etterkant av de arenaene som gir mulighet for utvikling.

## ***6.2 Troppssjefene har ikke god nok selvledelse til å utvikle seg selv effektivt***

Proessen der lederen påvirker seg til å forstå hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvordan man motiverer seg selv til innsats kan forstås som kjernen i selvledelse. God selvledelse blir dermed avgjørende for å lykkes med egen utvikling (ref. kapittel 2). Funnene i undersøkelsen viser likevel at lederutvikling er lavt prioritert, og at troppssjefene benytter overraskende få anerkjente metoder og tiltak for å utvikle seg selv. Dette kan tyde på at selvledelsen ikke er god nok for å utvikle seg selv effektivt.

I de følgende avsnittene vil vi diskutere både troppssjefenes forutsetninger for, og deres utfordringer ved, bruken av selvledelse i egen lederutvikling. Vi vil også drøfte mulige årsaker til at troppssjefenes motivasjon til utvikling virker lav, og ulike konsekvenser av lav motivasjon. Vi har ikke stilt spørsmål ved troppssjefenes bruk av selvledelse direkte i intervjuene, men vi mener datamaterialet likevel gir tilstrekkelig grunnlag for å diskutere bruk av selvledelse i lederutviklingen. Drøftingen baserer seg primært på teori tilknyttet selvledelse i kapittel 2.3 og lederens vilje og evne til å lære i kapittel 2.2.5, herunder Martinsen (2015), Locke & Latham (2002 og 2007), Seijts et al. (2004) og Avolio & Hannah (2008). CLLs modell for lederutvikling (2010) og «Konsept for offisersutvikling» (2015) vil også benyttes. På bakgrunn av drøftingen besvares til slutt andre forskningsspørsmål.

Måten troppssjefene beskriver tidligere lederutvikling, spesielt på Krigsskolen, og hvordan de skulle ønske at lederutviklingen i Sambandsbataljonen ble gjennomført, tyder på at de har gode kunnskaper om hvordan man kan utvikle seg selv som leder. De anser blant annet identifisering av gap, målsetting, utarbeiding av egen plan og vurdering av egen fremdrift som viktige ingredienser i lederutviklingen. De samme ingrediensene ser vi også i Martinsens beskrivelse av god selvledelse (2015, s. 362-363) og CCLs modell for lederutvikling (McCauley et al., 2010, s. 4-5). Vi ser dermed et tydelig samsvar mellom teorien og troppssjefens forståelse, både når det gjelder selvledelse og lederutvikling. Vi mener derfor at troppssjefenes faglige utgangspunkt for å lede sin egen utvikling er godt nok.

Å utvikle seg selv innebærer aktive og bevisste handlinger for å avdekke eget utviklingsbehov, og at man iverksetter tiltak (McCauley et al., 2010, s. 14-15). I lederutviklingsammenheng kan man derfor si at selvledelse handler om å ta initiativ til, og ansvar for, utvikling av egen kompetanse for å best mulig møte kravene som stilles. Her har vi allerede sett at troppssjefenes tilnærming generelt kan beskrives som passiv og ubevisst. Det ser ut til at de har en forventning

om at «noen andre» skal legge til rette for deres utvikling, og de ender da opp med å vente på å bli utviklet. En slik tilnærming til lederutvikling kan dermed sies å være stikk i strid med de handlingene og det initiativet som kreves. Skal man lykkes med effektiv utvikling kreves, derfor bedre selvledelse og en mer aktiv tilnærming.

Én utfordring i troppssjefenes ledelse av egen lederutvikling er bruk av metoder for å øke egen selvbevissthet. Dette gjelder spesielt metodene refleksjon og selvobservasjon, som skal hjelpe troppssjefen å forstå hvor han er akkurat nå, både når det gjelder styrker og svakheter, og om man er på vei i ønsket retning (McCauley et al., 2010, s. 15; Martinsen, 2015, s. 371). Skal refleksjonen bidra til å øke selvbevissthet, må den naturlig nok skje bevisst (Boe et al., 2015, s. 20), noe som ikke alltid er tilfellet. Det kan derfor stilles spørsmål ved i hvor stor grad troppssjefenes refleksjon bidrar til økt selvbevissthet.

Noe av det samme problemet ser vi i bruken av selvobservasjon. Troppssjefenes foretrukne fremgangsmåte når de skal løse oppgaver eller oppdrag, er «prøving og feiling» helt til man får et synlig resultat, enten rett eller galt. Dette kan tyde på at troppssjefene i liten grad observerer egne handlinger underveis, eller tar seg tid til å vurdere om de fører i ønsket retning. Om så er tilfellet, er det vanskelig å oppdage egne handlinger eller atferd som ikke virker effektivt for oppdragsløsningen (Martinsen, 2015, s. 372). Her kan en viktig konsekvens for lederutviklingen være at man investerer unødvendig mye tid i handlinger som ikke fører frem, i stedet for at man gjennom selvobservasjon blir bevisst problemet tidlig og deretter tilpasser handlemåten.

En annen utfordring knyttet til troppssjefenes ledelse av egen lederutvikling, er bruken av målsettinger. Her er det noe variasjon mellom troppssjefene, hvor litt over halvparten har satt seg mål, mens de resterende ikke har noen mål for egen lederutvikling i det hele tatt. Å sette seg mål kan virke svært positivt på lederutviklingen gjennom å skape retning, motivere til innsats, skape utholdenhet og sørge for at rett kompetanse benyttes (Locke & Latham, 2002, s. 706). Ved å unnlate å sette seg mål, går man glipp av alle disse svært gunstige effektene. Samtidig gjør mangelen på mål det vanskelig å vite hvor man skal, eller hva man faktisk skal utvikle. Dette er av stor betydning da man må trene spesifikt på det man ønsker å bli god på for at lederutviklingen skal være effektiv (Arnulf, 2018, s. 105-106).



Hos troppssjefene som har satt mål for egen lederutvikling, er gjengangeren at målene best kan beskrives som generelle, overordnede og relativt enkle fokusområder. Ifølge Locke og Latham vil konsekvensen av dette være at målets prestasjonsfremmende effekt reduseres kraftig, da målene må være både spesifikke og utfordrende for å være effektive (2007, s. 294). Denne konsekvensen ser man tydelig ved at målene sjeldent evalueres eller deles med andre, og ved at de generelt vies liten oppmerksomhet i hverdagen.

Til tross for at det mangler spesifikke og utfordrende mål for lederutvikling, har troppssjefene et sterkt ønske om å løse oppdragene sine best mulig. Å jobbe mot å løse en konkret oppgave eller oppdrag best mulig, kan på mange måter sammenlignes med et spesifikt prestasjonsmål (Locke & Latham, 2007, s. 294). Da troppssjefene ofte opplever oppdragene sine som utfordrende, kan man si at troppssjefene har både spesifikke og utfordrende mål for egen oppdragsløsning. På denne måten kan de oppnå flere av målets prestasjonsfremmende effekter i oppdragsløsningen, selv om den økte motivasjonen ikke skyldes mål for egen lederutvikling. Dette kommer også troppssjefenes lederutvikling til gode, da vi har sett at utførelsen av oppgaver i seg selv bidrar til utvikling. Totalt sett kan vi likevel si at troppssjefenes bruk av målsettinger i egen lederutvikling enten er fraværende eller for lite spesifikk. Hyppigere bruk av mål og mer konkrete målformuleringer kunne derfor bidratt til å effektivisere troppssjefenes lederutvikling kraftig.

En tredje utfordring tilknyttet bruken av selvledelse i lederutviklingen er hvordan troppssjefene prioriterer å bruke egen tid. Samtlige troppssjefer beskriver en svært hektisk arbeidshverdag, der tid oppleves som den mest kritiske ressursen. De forteller også at deres viktigste fokus er å løse oppdragene sine og tilrettelegge for sine undergitte, noe som medfører at egen lederutvikling stadig nedprioriteres. Om man skal lykkes med å sette egen lederutvikling på agendaen, slik alle sjefer i Hæren er pålagt (Hæren, 2018, s. 1), kreves derfor at troppssjefene regelmessig velger å gjennomføre lederutviklingstiltak på bekostning av annen aktivitet. Ved hjelp av god planlegging og målrettet arbeid kan flere av lederutviklingsmetodene beskrevet i studiens kapittel 2.2.2 integreres i daglige aktiviteter, uten bruk av store ressurser. Det kreves også at det settes av noe tid kun til egen lederutvikling, som for eksempel refleksjon og utarbeiding av egne målsettinger (Arnulf, 2018, s.111). Å gjøre slike prioriteringer, og å utnytte tiden man har mest mulig effektivt, er det Martinsen beskriver som selve kjernen i selvledelse (Martinsen, 2015, s. 362-363). Vi påstår derfor at troppssjefene ikke tilstrekkelig prioriterer å lede egen utvikling, og at det delvis skyldes at selvledelsen ikke er god nok.

Et naturlig oppfølgingsspørsmål er hvorfor troppssjefene ikke prioriterer egen lederutvikling. Dette kan skyldes forhold ved troppssjefene selv, og som vi skal diskutere senere i kapittel 6.3, kan det også skyldes forhold ved organisasjonen (Yukl & Gardner III, 2020, s. 411). Vi har allerede slått fast at troppssjefene både ønsker å utvikle seg, mener lederutvikling er viktig og at de har tilstrekkelig kompetanse til å lede egen utvikling. Til tross for dette ser vi at troppssjefene ikke har lederutvikling som et fokusområde, og at det til stadighet nedprioriteres. Vi påstår derfor at viljen til å gjennomføre målrettede lederutviklingstiltak, med stor innsats over tid, ikke er like stor som troppssjefene faktisk gir uttrykk for, og vi mener mangelen på motivasjon spesielt skyldes tre årsaker.

For det for første mener vi at mangelen på motivasjon for lederutvikling skyldes fravær av spesifikke og utfordrende mål for egen lederutvikling. Vi vet allerede at lederutvikling er en langvarig prosess som krever hardt arbeid over tid (McCauley et al., 2010, s. 12; Boe et al., 2015, s. 6), noe som også stemmer godt overens med troppssjefenes forståelse. Her kunne den relativt enkle jobben med å sette mål, økt troppssjefenes motivasjon betydelig, gjennom å øke innsatsen, opprettholde fokuset og holde ut det ubehaget utviklingen innebærer (Locke & Latham, 2002, s. 706). Samtidig er målet selve utgangspunktet for hvordan man prioriterer og planlegger tiden sin (Martinsen, 2015, s. 362-363). Når troppssjefene mangler mål for egen utvikling, vet de heller ikke hvor de skal, hva de skal oppnå, eller hvorfor det er viktig. Det er derfor helt naturlig at de har liten vilje til å prioritere lederutviklingstiltak fremfor annen aktivitet. I alle fall i de tilfellene hvor troppssjefene allerede har en tydelig retning, vet hva som skal oppnås og hvor de kanskje allerede har satt seg mål om å lykkes. Mangelen på mål for lederutvikling blir dermed en direkte årsak til å at viljen til å prioritere egen lederutvikling er lav.

For det andre mener vi at troppssjefenes sterke prestasjonsfokus har negativ effekt på motivasjonen for utvikling. Det sterke prestasjonsfokuset kommer spesielt til syne gjennom hvor opptatte troppssjefene er av å gjøre ting riktig, og at det fokuseres lite på prosessen frem til målet. Videre ser vi et sterkt prestasjonsfokus i hvordan troppssjefene håndterer å gjøre feil. De beskriver at det å gjøre feil eller mislykkes er ubehagelig og noe de jobber hardt for å unngå. Slike holdninger står i klar motsetning til et læringsorientert fokus, noe som medfører at troppssjefenes vilje til å oppsøke eller delta i krevende oppgaver reduseres kraftig (Seijts et al., 2004, s. 228-229). Da tilgangen på utfordrende erfaringer er en absolutt forutsetning for at

utvikling skal finne sted (McCauley et al., 2010, s. 5; Yukl & Gardner III, 2020, s. 414; Boe et al., 2015, s.4), ser man at prestasjonsfokuset hemmer troppssjefenes utvikling. I tillegg kan et høyt prestasjonsfokus føre til at man sjeldnere oppsøker tilbakemeldinger (Avolio & Hannah, 2008, s. 336), og at negative tilbakemeldinger oppleves truende for eget selvbilde (London, 2002, s. 115). Dette ser også ut til å være tilfellet for flere av troppssjefene, da vi har sett at det sjeldent innhentes tilbakemeldinger på egen lederatferd. De negative konsekvensene av et sterkt prestasjonsfokus kan oppsummert beskrives som redusert motivasjon for utvikling, noe som både hindrer utvikling og reduserer effekten av lederutviklingstiltakene som gjennomføres.

For det tredje mener vi mangelen på motivasjon skyldes lav tro på å lykkes med egne lederutviklingstiltak. Da mestringstro er kontekstavhengig, kan troppssjefene ha stor tro på å lykkes med et bestemt militært oppdrag, mens troen på å lykkes med egen utvikling kan være liten (Avolio & Hannah, 2008, s. 337). For troppssjefenes del ser de ikke ut til å mangle tro på at de kan utvikle seg, men de har liten tro på å få gjennomført effektive lederutviklingstiltak. Dette kommer frem i måten de snakker om egen lederutvikling, og hvor presset de opplever å være på tid og arbeidsmengde. På mange måter ser troppssjefene ut til å gi opp før de har prøvd, noe som fører til at det planlegges og iverksettes få lederutviklingstiltak (Avolio & Hannah, 2008, s. 337).

Studiens andre forskningsspørsmål er: «Hvordan benyttes selvledelse i troppssjefenes lederutvikling?». Oppsummert mener vi at lederutvikling ikke prioriteres og at troppssjefene ikke har god nok selvledelse i forbindelse med egen lederutvikling. Det er tydelig at troppssjefene føler stort ansvar for sine oppgaver og undergitte, og de strekker seg langt for å løse tildelte oppdrag best mulig. En konsekvens av dette er at troppssjefenes egen utvikling systematisk nedprioriteres til fordel for andre gjøremål. Her mener vi troppssjefene kunne vært bedre på selvledelse, da spesielt i form av mer spesifikke og utfordrende mål, og mer hyppig og bevisst bruk av metoder for å øke egen selvbevissthet. Videre ser vi et sterkt prestasjonsfokus, som tilsynelatende påvirker lederutviklingen negativt ved at troppssjefene sjeldnere oppsøker tilbakemeldinger og situasjoner med mulighet for å lære. Selv om troppssjefene hevder at de ønsker å utvikle seg, mener vi at viljen ikke er like stor som det gis uttrykk for, og at de ikke lykkes med å motivere seg selv for utvikling. Dette tror vi spesielt skyldes høyt prestasjonsfokus, og lav tro på å lykkes med gjennomføringen av effektive lederutviklingstiltak i en hektisk arbeidshverdag.

### ***6.3 Troppssjefene opplever ikke at forholdene ligger til rette for effektiv lederutvikling***

Tredje forskningsspørsmål er: Hvordan opplever troppssjefene at Sambandsbataljonen tilrettelegger for deres lederutvikling? Det er flere gode tiltak som både troppssjefene og Sambandsbataljonens koordineringsordre viser til. Derimot er det en gjengs oppfatning at det ikke ligger godt nok til rette for å drive lederutvikling. Drøftingen vil ta utgangspunkt i troppssjefenes forståelse av organisasjons tilrettelegging som Yukl & Gardner III (2020), Arnulf (2018), Avolio og Hannah (2008) og Day (2020) trekker frem som viktig for å lykkes med lederutvikling. Sjefens prioriteringer, ledersamlinger (strategiske justeringer), mentorering, læringsmiljøet og tildeling av oppgaver blir diskutert for å se hvorvidt empirien samstemmer med teorien. Sambandsbataljonens koordineringsordre vil belyse organisasjonens og sjefens prioriteringer.

Blant de organisatoriske forholdene som er til stede, er sjefens prioriteringer. Sjefens prioriteringer om å videreutvikle og øke avdelingens evne til å løse primæroppdrag (Sambandsbataljonen, 2022), utfordrer den enkelte troppssjef til å videreutvikle seg selv (Yukl & Gardner III, 2020, s. 411; Avolio & Hannah, 2008, s. 332). Fagkompetansen blir utviklet som følge av prioriteringen av primæroppdraget og det naturlige kravet som stilles til en sambandsoffiser. Dette blir i liten grad spesialisert på Krigsskolen (Boe et al., 2015, s. 14). I tillegg gjennomføres After Action Review etter øvelser for å utvikle den enkelte, men også systemet som helhet. Kompetansen i avdelingen gjør det mulig for troppssjefene å møte utfordringene, med å videreutvikle og forbedre sine leveranser innen primæroppdraget. Det påvirker læringsmiljøet og utvikling positivt.

På den andre siden kan fokus på å løse oppdraget overskygge læring og utvikling. Informantene oppfatter avdelingen som prestasjonsorientert, som står i motsetning til sjefens prioriteringer. Det medfører lavere utviklingsutbytte fra øvelser og andre arenaer, enn hva man kunne oppnådd (Avolio & Hannah, 2008, s. 336-337; Seijts et al., 2004, s. 228-229). Det som oppfattes som sjefens prioriteringer er organisasjonens oppdragsløsning, og i mindre grad utvikling. Derimot er det en vanskelig balansegang for avdelingen, da samme krav gjelder for dem som for resten; løse oppdraget og ta vare på folkene. Imidlertid kan organisasjonen tjene på å både evaluere prestasjonen og læringen som finner sted (Yukl, 2020, s. 413), for å skape en bedre oppslutning om læringsfokus. Et skifte mot målorientering vil kunne påvirke troppssjefene og organisasjonen positivt.

Et tiltak som derimot fremmer læring og utvikling, er CT-samlinger. CT-samlingene er et målrettet lederutviklingstiltak (Sambandsbataljonen, 2022; Hæren, 2018), og trekkes frem av informantene som et godt tiltak. Samlingene brukes som refleksjonsarenaer rundt ulike problemstillinger, og bidrar til å reorganisere og bearbeide erfaringer, og gjøre dem om til læring (Boe, 2015, s. 20). Den enkelte blir utfordret innenfor selv- og sosialkompetanse, hvor man skaper forståelse for hverandre, seg selv og mentale modeller. Ved at avdelingen setter av tid til troppssjefene, viser de et ønske om å prioritere deres utvikling. Samlingene gjør det også mulig å gjennomføre strategiske justeringer, tydeliggjøre organisasjonens mål, og bevisstgjøre ledelsesnodenes rolle i organisasjonen (Arnulf, 2018, s. 108). Det bidrar til å sette fokus på deler av den kommende perioden og kan gjøre det lettere for troppssjefene å prioritere og få støtte.

På den andre siden er det enkelte negative assosiasjoner til CT-samlingene. For det første blir CT-samlingene for spisset mot enkelte eksempler, fremfor å omfavne leder- og ledelsesutvikling i sin helhet. Samlingen faller muligens til kort da den oppleves for ensidig, grunnet ulike utviklingsbehov og at man lærer på ulike måter (Arnulf, 2018, s. 105-106). For det andre nevner flere at de opplever det som styrende når ledelsen går inn i diskusjonene med sine meninger. Spesielt hvis de har det avsluttende ordet, legger det bindinger på hva den enkelte skal ta med seg ut av diskusjonene, fremfor å la dem reflektere og lære selv. På den ene siden kan det oppfattes som et mentoreringstiltak, hvor man støtter og kommer med faglige råd (Arnulf, 2018, s. 114). På den andre siden oppleves det heller som en korreksjon, fremfor et lederutviklingstiltak. Utbyttet ville derfor blitt bedre om man i større grad la til rette for friere diskusjon. Avdelingen har dermed et uforløst potensial, som kan oppnås gjennom mindre justeringer. Samlingene er et godt tiltak, men opplevelsen den enkelte sitter igjen med, står ikke i stil med intensjonen.

Det er ødeleggende for samlingene når enkelte føler seg vurdert. Å føle seg vurdert når læringsmiljøet skal preges av tillitt og trygghet (Hæren 2018), fremstår som kontraproduktivt og vil kunne redusere fremtidig deltakelse. Det vil kunne medføre lavere deltakelse i diskusjonene, eller satt på spissen: kun de som er enig i ledelsens synspunkt vil dele sine refleksjoner. Uansett vil ikke diskusjonen bli fruktbar, og man kan gå glipp av viktige refleksjoner. Dette vil begrense utviklingen. I tillegg kan det knyttes negative assosiasjoner rundt CT-samlingene, som kan føre til misnøye og stress, hvor man ikke ser poenget med å engasjere seg i tematikken. Det krever at avdelingen gjennomfører justeringer på CT-

samlingene som lederutviklingstiltak for å forhindre at de blir ineffektive og kontraproduktive, slik at organisasjonen kan prestere (Arnulf et al., 2016).

Et annet aspekt for å sørge for effektiv lederutvikling er organisasjonens læringsmiljø. Læringsmiljøet i avdelingen gir mange muligheter, men det har også sine begrensninger. Konsept for offisersutvikling (Boe et al., 2015), Hærens konsept for leder- og ledelsesutvikling Hæren (2018) og Yukl & Gardner (2020) fremhever organisasjonens læringsmiljø som sentralt for effektiv lederutvikling.

For det første gis det mye ansvar til den enkelte gjennom oppgaver og ansvar (Day, 2020, s. 598-601). Oppgavene og ansvaret spesielt, skaper mulighet, motivasjon og et behov for å utvikle seg. Eksempelvis oppgir informantene personellsamtaler med underordnede som utfordrende og givende for egen lederutvikling, da de gir ansvar og muligheten for å lære noe nytt (Yukl & Gardner III, 2020, s. 413). Ansvaret blir også fulgt opp med tillit fra organisasjonens side, som er en avgjørende faktor for å trives med oppgavene (Hæren, 2018, s. 3). I tillegg krever det forståelse for de man skal hjelpe (sosialkompetanse), og selvbevissthet for å forstå hvordan man bør tilpasse egen atferd for å best mulig hjelpe (selvkompetanse).

I tillegg trekker flere av troppssjefene frem mentorering fra nærmeste sjef (Yukl & Gardner III, 2020, s. 241) ved personelloppfølging, som et positivt aspekt. At den enkelte føler at de blir utviklet, kan skyldes at man legger ned mye tid i forberedelsene, samt diskuterer med nærmeste sjef før og i ettertid. Troppssjefene er opptatt av å ta personellet på alvor, og å vise en profesjonell holdning. Det gjør at det brukes mye tid og krefter på å ivareta dem, som igjen medfører utvikling av sosial- og selvkompetanse. På den måten støtter organisasjonen oppunder utvikling av balansert lederadferd gjennom mentorering fra nærmeste sjef.

Empirien tilsier at flere av troppssjefene utfordres av nærmeste sjef gjennom arbeidsfordelingen. De trekker frem at det å være øvingsleder eller å få andre større oppgaver føles som utfordrende og meningsfylt. Samtidig er det vanskelig å delegere oppgaver som gir mening, interesserer, gir mulighet for utvikling og innovasjon i det daglige arbeidet. Det gjør at flere trekker frem følelsen av for mange gjøremål, som fratrar den enkelte overskudd. Til tross for det, viser empirien at den enkelte liker ansvaret troppssjefsrollen medbringer. Dette kan man benytte for å lederutvikle den enkelte, så lenge man ikke gir for mange eller krevende oppgaver

på en gang (Arnulf et al., 2016), og man vurderer hvem som trenger hvilke oppgaver. Sannheten er dessverre at flere av oppgavene er repetitive og krever mer styring enn ledelse.

For det andre opplever troppssjefene at læringsmiljøet i stor grad er preget av styring, fremfor ledelse. Flere forbinder styring som mindre utviklende enn utøvelsen av lederskap. Det kan skyldes at troppssjefene har stor tilhørighet til rollen som troppefører (Boe et al., 2015, s. 6), og at man må trene på det man skal bli god på (Arnulf, 2018, s. 105-106; McCauley et al., 2010, s. 4-5). Som Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse beskriver, oppleves forholdet mellom lederskap og styring som motsetningsfylt (Forsvaret, 2020, s. 8). Det fører til en lavere opplevelse av tid til lederutvikling hos den enkelte, til tross for at man faktisk utvikler seg. I CCL er styring tross alt en faktor i utvikling av fagkompetansen, og troppssjefene må kunne utøve både lederskap og styring for å utøve effektiv ledelse. Det tyder på et misforhold mellom forventningene man har til læringsmiljøet og det organisasjonen legger til rette for. Her kreves en bevisstgjøring og forståelse for ens roller og oppgaver, for å dra nytte av læringsmiljøet og identifisere potensialene i de ulike situasjonene.

For det tredje er organisasjonens miljø delvis preget av støtte. Som nevnt tidligere er det støtte i utvikling av fagkompetanse, men også gjennom sideordnede. Troppssersjanten trekkes eksempelvis frem som en god støttespiller for å diskutere faglige problemstillinger. På den andre siden trekker flere frem manglende støtte fra overordnede. Spesielt i sentrale læringsarenaer som ordremøter eller når de leder troppen. Det gjør at man ikke kan dra nytte av mentorering eller coaching (Arnulf, 2018, s. 105-106), som gjør det til et uforløst potensial. Avdelingen kunne forbedret effektiviteten av troppssjefenes utvikling gjennom økt tilstedeværelse i situasjoner som oppleves som utfordrende.

Den fjerde, og kanskje største, utfordringen med læringsmiljøet er faktoren tid, eller mangelen på tid. Tiden tilgjengelig for den enkelte troppssjef fremstår som lav. De prioriterer heller å utvikle lagførerne og å gjennomføre forvaltningsoppgaver, enn å utvikle seg selv. Tempoet bidrar til at de ikke prioriterer å utvikle seg selv, da det krever tid og krefter (Martinsen, 2015, s. 363). Utfordringene gjennom oppgavene blir i hovedsak oppfattet som krav og ikke muligheter. Når frekvensen av oppgavene er såpass høy, samstemmer empirien og teorien, hvor troppssjefene blir stresset og utmattet (Arnulf et al., 2016). Konsekvensen er diskutert i punkt 6.2. Et tiltak vil være å vurdere den enkeltes behov og benytte ulike fremgangsmåter for å imøtekomme den måten den enkelte lærer på, blir inspirert og motivert av (Arnulf, 2018, s. 105-

106). I tillegg bør det gis støtte til troppssjefene i prioritering av oppgaver, gjennom å tydeliggjøre sine egne.

Kombinasjonen av dårlig tid og resultatfokus, som nevnt i kapittel 6.2, skaper en negativ oppfattelse av læringsmiljøet. Som følge av resultatfokuset tyder empirien på at «alt» fremstår som viktig, mens det er vesentlig for troppssjefene å trene på å prioritere oppgaver og finne essensen i oppdraget og sjefens intensjon (Forsvaret, 2020, s. 13). På den andre siden er det et foruroligende tegn, når arbeidsdagen blir beskrevet som et vedvarende hjul. Det tilsier at det er større behov for støtte fra overordnede for å utøve handlingslæring eller coaching, for å dra læring ut av oppgavene man har og situasjonene man befinner seg i (Day, 2000, s. 601). Det gjør at man ikke endrer løsningene når man møter like situasjoner, men fortsatte med det som fungerte sist. For det første reduseres det den enkeltes utvikling. For det andre forhindrer det avdelingen i å utvikle seg, som er en av sjefens prioriteringer.

På den andre siden er det ikke like lett å redusere tempoet. Oppdragene skal løses og kravet om forvaltning faller ikke bort. Poenget er derfor ikke å la være å møte kravene, men å tydeliggjøre prioriteringene for troppssjefene for at det opplevde tempoet skal reduseres. Det igjen kan påvirke lederutviklingstiltakene slik at de skaper effekten man ønsker, og ikke blir oppfattet som et forstyrrende element. Ved å fokusere på både læringen og prestasjonen fra øvelser og andre arenaer, vil prosessen komme mer i fokus og i mindre grad behovet om å gjøre alt fordi oppgaven, og ikke læringen er målet. Da bidrar man kanskje i større grad til den balanserte lederatferden Forsvaret ønsker seg (Forsvaret, 2020, s. 10), i stedet for et overveldende oppdragsfokus.

Studiens tredje forskningsspørsmål er: Hvordan opplever troppssjefene at Sambandsbataljonen tilrettelegger for deres lederutvikling? Troppssjefene opplever at tjenesten i avdelingen bidrar til stor faglig utvikling. Dette skjer i stor grad som følge av at de utfører arbeidsoppgavene sine, og oppleves i mindre grad å være en konsekvens av avdelingens tilrettelegging. I sum har Sambandsbataljonen to synlige tiltak for å lederutvikle sine troppssjefer. Disse er CT-samlinger og After Action Review. Tiltakene innebærer noe tilrettelegging, men er alene ikke nok til å oppnå effektiv lederutvikling. Det er den naturlige delen av arbeidet som oppleves å bidra til størsteparten av troppssjefens lederutvikling.



For å legge bedre til rette for lederutvikling bør Sambandsbataljonen redusere det opplevde tempoet, og skape en positiv holdning til lederutvikling i seg selv. Reduksjon av tempoet kan også medføre økt involvering og støtte fra overordnede, som igjen kan øke opplevelsen av at lederutvikling prioriteres. Til CT-samlingene bør det vurderes hva som diskuteres, og hvordan problemstillinger tas opp, for å skape en mer positiv innstilling til tiltaket. Til slutt bør det skapes et bedre læringsmiljø, hvor ledelse og læring får like mye fokus som leveranser og prestasjon. Oppdragene må fortsatt løses, men det er ikke til hinder for en bedre balanse mellom læring og prestasjon.

## 7. Konklusjon

Studiens problemstilling har vært: «*Hvordan lederutvikler troppssjefene i Sambandsbataljonen seg selv og hvordan oppleves Sambandsbataljonen å bidra i utviklingen?*». Det korte svaret på problemstillingen er at troppssjefene konsentrerer seg om utvikling av fagkompetanse og oppdragsorientert atferd, mens de har liten bevissthet rundt utviklingen av annen viktig lederkompetanse og lederatferd. Generelt gjennomfører troppssjefene få systematiske og målrettede lederutviklingstiltak, og de benytter seg i liten grad av selvledelse i egen utvikling. Troppssjefene opplever at Sambandsbataljonen har iverksatt enkelte lederutviklingstiltak, men at effekten av disse er lav, og at troppssjefenes utvikling i stor grad skyldes at de utfører tildelte arbeidsoppgaver. Høyt arbeidstempo og sterkt oppdrags- og prestasjonsfokus i avdelingen bidrar til at lederutvikling ikke prioriteres. Totalt sett ligger dermed hverken individuelle eller organisatoriske forhold til rette for effektiv lederutvikling.

For å besvare problemstillingen har kvalitativ metode med et fenomenologisk forskningsdesign blitt benyttet. Empiri ble innhentet gjennom dybdeintervjuer av informanter, og videre analysert på bakgrunn av teori om ledelse, lederutvikling og selvledelse. Problemstillingen ble operasjonalisert og brutt ned i tre konkrete forskningsspørsmål. Disse var: (1) «*Hva kjennetegner troppssjefenes lederutvikling?*», (2) «*Hvordan benytter troppssjefene selvledelse i egen lederutvikling?*» og (3) «*Hvordan opplever troppssjefene at Sambandsbataljonen tilrettelegger for deres lederutvikling?*». Forskningsspørsmålene svares ut i neste underkapittel, og avdekket følgende:

1. Troppssjefenes lederutvikling gjennomføres ikke i tråd med Hærens retningslinjer eller ledende teorier.
2. Troppssjefene har ikke god nok selvledelse til å utvikle seg selv effektivt.
3. Troppssjefene opplever at forholdene ikke ligger til rette for effektiv lederutvikling.

Studien ble avgrenset til kun å undersøke offiserer i Sambandsbataljonen som enten tjenestegjorde som troppssjefer i undersøkelsens tidsrom, eller som nylig hadde fullført troppssjefstjenesten. Det ble også stilt krav om minimum ett års erfaring fra avdelingen. Arbeidsgivers synspunkt, i dette tilfellet kompanisjefers og bataljonsledelsens synspunkt, ble dermed ikke undersøkt, selv om det kunne bidratt med flere perspektiver og gitt mer nyanserte svar. Denne avgrensningen mener vi likevel spesielt har bidratt til dyp innsikt og god forståelse for troppssjefenes erfaringer, opplevelser og betraktninger rundt fenomenet lederutvikling, noe som også har vært målet med studien.

### ***7.1 Svar på forskningsspørsmål***

Første forskningsspørsmål avdekket at *troppssjefenes lederutvikling ikke gjennomføres i tråd med Hærens retningslinjer eller ledende teorier*. Vi så flere store forskjeller mellom den praktiske gjennomføringen av egen lederutvikling og hva vi forventet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket. Generelt så vi en usystematisk og ubevisst tilnærming til egen utvikling, og et lavt fokus på lederutvikling både i forkant, underveis og i etterkant av de tiltenkte utviklingsarenaene. Spesielt så vi mangel på egne mål for lederutvikling, liten bruk av planlagte og målrettede metoder for lederutvikling, og et ensidig utviklingsfokus. Tilbakemeldingene handlet stort sett om prestasjon i stedet for lederatferd, og mangel på aktiv refleksjon gjorde at flere av troppssjefene ikke var bevisst egen utvikling. Det ble likevel avdekket at troppssjefene opplever utvikling, spesielt når det gjelder deres fagkompetanse og deres oppdragsorienterte lederatferd. Utviklingen skjer som følge av at troppssjefene utfører arbeidsoppgavene sine, prøver seg frem, og erfarer hva som gir et godt nok resultat.

Andre forskningsspørsmål avdekket at *troppssjefene ikke har god nok selvledelse til å utvikle seg selv effektivt*. Troppssjefene gjør sitt beste for å levere gode resultater. De har et sterkt ønske om å lykkes, og de føler stort ansvar både for oppdraget og sine ansatte. Dette bidrar i seg selv til utvikling, men gjør også at det oppleves som vanskelig å få gjennomført målrettede lederutviklingstiltak. Her blir konsekvensen en systematisk nedprioritering av egen utvikling, til fordel for andre gjøremål. Dette ser vi ved at troppssjefene er klar over hva de kan bli bedre på, men ikke setter seg konkrete mål. De har god kjennskap til metoder og tiltak for lederutvikling, men de gjennomføres ikke. De mener lederutvikling er viktig, men prioriterer det ikke. Til slutt har de et ønske om å bli bedre, men de mangler en plan. Her mener vi at selvledelsen ikke er god nok, og at man på bakgrunn av deres kompetanse kunne forventet mer.

Videre ble det avdekket et sterkt prestasjonsfokus hos troppssjefene. Dette ser ut til å påvirke lederutviklingen negativt, ved at troppssjefene sjeldent oppsøker tilbakemeldinger og situasjoner med mulighet for å lære. Selv om troppssjefene hevder at de ønsker å utvikle seg, mener vi at viljen ikke er like stor som det gis uttrykk for, og at de ikke lykkes med å motivere seg selv for utvikling. Dette tror vi spesielt skyldes høyt prestasjonsfokus, kombinert med liten tro på å lykkes med effektive lederutviklingstiltak i en svært hektisk arbeidshverdag. Totalt sett mener vi derfor at de individuelle forhold ved troppssjefene og deres bruk av selvledelse ikke legger til rette for effektiv lederutvikling.

Tredje forskningsspørsmål avdekket at *troppssjefene opplever at Sambandsbataljonen ikke legger til rette for effektiv lederutvikling*. Sambandsbataljonen har lederutvikling av sine ansatte som en uttalt prioritering. Dette kommer først og fremst til syne gjennom regelmessige samlinger av bataljonens command team, og gjennom rutinemessig After Action Review etter øvelser. Det er delte meninger hos troppssjefene om hvilken effekt tiltakene har, men enighet om at tiltakene alene uansett ikke er nok for å oppnå effektiv lederutvikling. Vi ser derfor at troppssjefenes oppfattelse ikke stemmer overens med avdelingens mål og prioriteringer. Troppssjefene opplever likevel at tjenesten i avdelingen bidrar til stor faglig utvikling. Dette skjer i stor grad som følge av at de utfører arbeidsoppgavene sine, og oppleves ikke å være en konsekvens av avdelingens tilrettelegging.

Vi mener det spesielt er tre tiltak Sambandsbataljonen kan gjøre for å bedre tilrettelegge for effektiv lederutvikling. For det første må det opplevde tempoet i avdelingen reduseres, slik at det skapes tid og rom for lederutviklingstiltak. Dette vil også muliggjøre mer involvering av kompanisjefene, og sende et signal om at lederutvikling faktisk prioriteres. For det andre bør det gjøres en nøye vurdering av hva som diskuteres på CT-samlingene, og hvordan problemstillinger tas opp, for å skape en mer positiv holdning til tiltaket. For det tredje må det etableres bedre læringsmiljø, der det sterke oppdrags- og prestasjonsfokuset balanseres med et økt fokus på læring og veien mot målet. Dette innebærer også større aksept for å gjøre feil, og at det gis tilbakemelding på alle sidene av det balanserte lederskapet.

## **7.2 Kritikk av undersøkelsen**

Problemstillinger tilknyttet studiens reliabilitet og validitet ble grundig diskutert i kapittel 3.6. Totalt sett mener vi oppgaven har fire svakheter som må tydeliggjøres. For det første har begge forskerne selv jobbet som troppssjefer, og begge er stadig tjenestegjørende i Hæren. Vi har

derfor erfaringer og meninger om fenomenet lederutvikling. Det kan ha preget utformingen av intervjuguiden, gjennomføring av intervjuene og ikke minst vår fortolkning av datamaterialet. Vi har begge hatt erfaringer med at lederutvikling har vært krevende å gjennomføre i praksis, og at det er mange andre aktiviteter som har høyere prioritet, noe også funnene i undersøkelsen viser. Selv om vi har gjort vårt beste for å være mest mulig objektive, kan det ikke utelukkes at våre forutinntatte meninger har preget funnene i undersøkelsen.

For det andre har prosessen med koding av datamaterialet vært en utfordring. Kodingen ble utarbeidet underveis i gjennomlesningen, etter hvert som vi ble kjent med datamaterialet. I jakten på spennende data, og i vårt forsøk på å finne mønstre, kan viktige data ha blitt oversett. I tillegg kan prosessen også ha bidratt til at vi ubevisst har forsøkt å finne data som bekrefter våre antagelser. Her ville en mer strukturert og gjennomarbeidet kodeprosess ha kunnet styrket oppgaven.

For det tredje er antallet informanter i undersøkelsen ikke oppgitt. Dette er gjort for å sikre informantenes anonymitet, og for å unngå at uttalelser om egen arbeidsgiver ikke skal bli en ulempe for deres videre karriere. Det skaper noe usikkerhet rundt datamaterialet, og gjør at undersøkelsen blir mindre etterprøvable.

For det fjerde er troppssjefenes lederutvikling er undersøkt gjennom flere variabler. Det har vært utfordrende å grave dypt nok i alle av variablene, spesielt sammenhengen mellom troppssjefenes selvledelse og deres lederutvikling. Her kunne det blitt gjort en enda smalere avgrensning, slik at vi hadde unngått å bare skrape i overflaten på selvledelse.

## ***7.2 Implikasjoner***

Studien viser at de individuelle og organisatoriske forholdene ikke ligger til rette for effektiv lederutvikling. Flere studier de siste årene har avdekket lignende funn, både på ulike ledelsesnivåer, og i andre bataljoner i Hæren. Dette tyder på at utfordringene med å legge til rette for effektiv lederutvikling ikke bare gjelder for troppssjefer og Sambandsbataljonen, men at det kan være en gjennomgående utfordring for Hæren som helhet.

Når forholdene ikke ligger til rette for effektiv lederutvikling, er det heller ingen grunn til å anta at lederutviklingen faktisk er effektiv. Spørsmålet blir da om Hæren og Sambandsbataljonen klarer å utvikle effektive militære ledere, som løser oppdrag etter intensjon, og benytter en

balansert lederatferd. Dette spørsmålet har vi ikke empiri til å besvare, og det har heller ikke vært målet for undersøkelsen. På bakgrunn av kjennetegnene ved troppssjefenes lederutvikling, bruken av selvledelse og hvordan Sambandsbataljonen tilrettelegger for utvikling, er det likevel mye som tyder på at lederutviklingen ikke er effektiv. Undersøkelsen peker derfor mot at man ikke får de militære lederne man ønsker seg.

Videre peker undersøkelsen mot en generell oppfattelse om at lederutvikling egentlig ikke er så viktig. Oppdrag og klart definerte oppgaver er viktigere, og medfører ofte at lederutvikling nedprioriteres. En slik prioritering vil i mange tilfeller være helt riktig og nødvendig, da det tross alt er planlegging og gjennomføring av militære operasjoner som er kjernen i det militære lederskapet. Problemet oppstår når lederutvikling alltid nedprioriteres. Til tross for at det løser oppdraget her og nå, er det en kortsiktig løsning som kan svekke evnen til å løse oppdrag på lang sikt. Det kortsiktige behovet for å løse oppdrag må derfor balanseres mot det langsiktige behovet for utvikling. Samtidig utelukker ikke det ene alltid det andre. Om man ser muligheter, og integrerer lederutvikling i oppdragsløsningen, er det mulig å lykkes med begge deler. På denne måten kan organisasjonen bli best mulig forberedt og i stand til å reagere neste gang en krise overrasker oss.

### ***7.3 Anbefaling til videre studier***

Som følge av undersøkelsens funn og implikasjoner anses spesielt tre studier som relevante for den videre forskningen. For det første anbefales en kvantitativ undersøkelse av den praktiske lederutviklingen i Hæren. Dette vil kunne bekrefte om funnene i både denne og de tidligere undersøkelsene, gjelder for Hæren som helhet. For det andre anbefales en undersøkelse av fenomenet lederutvikling sett fra arbeidsgivers perspektiv, herunder hvilke prioriteringer og tiltak de mener gir effektiv lederutvikling, og deres forventninger til sine underordnede når det gjelder eget ansvar for utvikling. For det tredje anbefales det en evaluering av de lederutviklingstiltakene som gjøres. Her ville både effekten av de tiltakene som gjennomføres, og en vurdering av hvor mye og hvilke ressurser som faktisk kreves for å få ønsket effekt være av interesse.

## Litteraturliste

- Arnulf, J. K. (2018). *A brief introduction to leadership*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er Ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2022, april 8). *Lederutvikling gir kampkraft*. Hentet fra Dagens perspektiv – om ledelse og arbeidsliv: <https://dagensperspektiv.no/2022/lederutvikling-gir-kampkraft>
- Arnulf, J. K., Glasø, L., Andreassen, A. K. B & Martinsen, Ø. L. (2016). *The dark side of leadership development: An exploration of the possible downsides of leadership development*. Hentet fra: <https://psykologisk.no/sp/2016/12/e18/>
- Arvola, O. J. K. & Marker, M. (2020). *Troppssjefen. Alene i møte med virkeligheten: En kvalitativ studie av troppssjefenes egen lederutvikling etter fullført Krigsskole i Etterretningsbataljonen og i Telemark Bataljon* (Bacheloroppgave). Krigsskolen, Oslo.
- Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development, *Consulting Psychology Journal*, 60 (4), s. 331-347).
- Aarflot, E. W. (2022). *Leder- og ledelsesutvikling i Hæren: En kvalitativ studie av Hærens praksis, policy og teoretiske forankring* (Masteroppgave). Forsvarets høgskole, Oslo.
- Bartone, P. T. (2006). Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness? *MILITARY PSYCHOLOGY*, 18, s. 131-148. Hentet fra: [https://www.researchgate.net/publication/254004482\\_Resilience\\_Under\\_Military\\_Operational\\_Stress\\_Can\\_Leaders\\_Influence\\_Hardiness](https://www.researchgate.net/publication/254004482_Resilience_Under_Military_Operational_Stress_Can_Leaders_Influence_Hardiness)
- Bass, B. M. (1990). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 109-123). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Boe, O., Eldal, L., Hjortmo, H., Holth, T., Jensen, A. L., Kjørstad, O. & Nilsen, F. (2015). *Offisersutvikling: Krigsskolens konsept for lederutvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Boe, O. (2019). Lederens evne til å håndtere stress i operasjoner. I R. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær ledelse* (s. 313-336). Bergen: Fagbokforlaget.
- Buvik, K., Skatvedt, A. & Baklien, B. (2020). Feltsamtaler som datakilde i kvalitativ samfunnsforskning. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 61 (3), s. 222-240. Hentet fra: <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.1504-291X-2020-03-02>
- Dalland, O. (2018). *Metode og oppgaveskriving* (6. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 518-613.
- Elden, E. (2022, 26. oktober). *Kompetanse - Ukrainas mest potente våpen på slagmarken*.

- Hentet fra: <https://www.stratagem.no/kompetanse-ukrainas-mest-potente-vapen-pa-slagmarken/>
- Forsvaret. (2020). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Hentet fra Forsvaret: [https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/\\_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf](https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf)
- Forsvaret. (2022, 15. november). *Utdanning*. Hentet fra: <https://www.forsvaret.no/utdanning>
- Forsvaret. (2022, 22. oktober). *Brigade Nord*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haeren/brigade-nord>
- Forsvaret. (2022, 16. november). *Forsvarets undersøkelse om mobbing og seksuell trakassering*. Hentet fra: <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/most2020>
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarets fellesoperative doktrine*.
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Hentet fra: <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmloi/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf>
- Forsvaret Høgskole. (2021, 10. januar). *Militær Leder- og ledelseutvikling i teori og praksis*. Hentet fra: <https://www.forsvaret.no/forskning/prosjekter/militaer-leder-og-ledelseutvikling-i-teori-og-praksis>
- Henriksen, D. (2022, 11. mars). *Systematisk nedbygging av høyere militær utdanning*. Hentet fra: <https://www.stratagem.no/systematisk-nedbygging-av-hoyere-militaer-utdanning/>
- Hæren. (2018, mai). *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*.
- Hågensen, B. & Martinsen, G. T. (2019). *Lederutvikling i Hæren – hva er det? En studie av leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (Masteroppgave). UiT.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag* (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufman G. & Kaufman A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Oslo: Gyldendal akademisk.
- LeBoeuf, J. N. G. (2013). Leadership. I G. K. Piehler (Red.), *Encyclopedia of Military Science* (s. 769-774). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and

- Task Motivation. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- Locke, E. & Latham, G. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*, 12 (4), 290-300.
- London, M. (2002). *Leadership Development – Paths to Self-Insight and Professional Growth*. New York, NYS: Psychology Press.
- Luktvasslimo, O. J. (2013). *Ledelse og lederutvikling i Forsvaret: Status og veivalg* (Masteroppgave). Bedriftsøkonomisk Institutt (BI), Oslo.
- Martinsen, Ø. L. (2015). Lederstil. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 124-151). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2015). Selvledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 361-391). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Ø. L., Fosse, T. H. & Johansen R. B. (2019). Effektiv ledelse i militære organisasjoner. I R. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær ledelse* (s. 157-186). Bergen: Fagbokforlaget.
- McCauley, C.D., Van Velsor, E & Ruderman, M.N. (2010). *Introduction: Our View of Leadership Development*. I C. D. McCauley, E. Van Velsor & M. N. Ruderman, *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development* (s. 1-26). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Morén, J. A. & Moxnes, R. A. (2018). *Utdanningsreformen: Økonomisk gevinst eller operativ effekt?* (Masteroppgave). UiT, Harstad.
- Sambandsbataljonen. (2022). *Intern koordineringsordre*. (Ugradert utdrag av internt ordreverkk. Ikke tilgjengelig for offentligheten).
- Seijts, G.H., Latham, G. P., Tesa, K. & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47, s. 227-239.
- Svendsen, C., Skille, Ø. B., Strand, T. & Higrapp, M. (2022). *Forsvaret lovet opprydning etter varslingsaker: Alle beholder jobbene sine*. Hentet fra: [https://www.nrk.no/norge/forsvaret-lovet-opprydning-etter-varslingsaker\\_-alle-beholder-jobbene-sine-1.16083925](https://www.nrk.no/norge/forsvaret-lovet-opprydning-etter-varslingsaker_-alle-beholder-jobbene-sine-1.16083925)
- Yukl, G., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*. London: Pearson Education .



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

05.11.2022, 13:34

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Lederutvikling i Sambandsbataljonen](#) / Vurdering

## Vurdering

Referansenummer	Type	Dato
277031	Standard	20.09.2022

### Prosjektittel

Lederutvikling i Sambandsbataljonen

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

### Prosjektansvarlig

Bjørn Olsen

### Student

Fredrik Sætren

### Prosjektperiode

01.09.2022 - 28.11.2022

### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

### Rettslig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 28.11.2022.

[Meldeskjema](#)

### Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

## Vedlegg 2: Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**

Audun Benjamin Bengtson, [REDACTED]  
+47  
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

**Vår dato**

2022-09-27

**Vår referanse**

2022/036398-002/FORSVARET/ 910

**Tidligere dato**

**Tidligere referanse**

---

**Til**

Fredrik Sætren

.  
..

**Kopi til**

HÆR/BRIG N/SBBN/Truls Petter Bjerkestuen

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 1. september 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hvordan gjennomfører troppssjefer i sambandsbataljonen egen lederutvikling, og hvordan oppleves det organisatoriske fokuset på lederutvikling i avdelingen?». Det skal gjennomføres intervju med troppssjefer i sambandsbataljonen og tillatelse fra avdelingen er innhentet ved Truls Petter Bjerkestuen.

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 28. november 2022.

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til [fhs.datautlevering@mil.no](mailto:fhs.datautlevering@mil.no)

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*

### ***Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring***

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet:**

#### ***”Hæroffiserens fokus på lederutvikling”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke fokuset til troppssjefer i SBBN på lederutvikling av seg selv og sine ansatte, og hvordan de organisatoriske forholdene rundt lederutvikling oppfattes. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med masterstudien er å kartlegge fokuset på lederutvikling hos troppssjefer i SBBN, for både seg selv og de en har ansvar for. I tillegg vil studien undersøke hvordan de organisatoriske forholdene vedrørende lederutvikling oppfattes av den enkelte. Det vil kunne besvare spørsmålet, i hvor stor grad det legges til rette for det i en ellers travel hverdag. Konklusjonen og svarene vil kunne bli brukt av sjef SBBN, til å kartlegge status i egen bataljon innenfor området.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har lyst å snakke med deg med som har nylig fullført eller stadig tjenestegjør, minimum ett års erfaring, som troppssjef i Sambandsbataljonen. Fra Krigsskolen ble en gjort kjent med behovet og kravet om å lederutvikle seg selv og de rundt seg. Derimot kan en hektisk arbeidsdag i avdeling gjøre at tiden ikke alltid strekker til. Det er om lag 15 personer anses som et relevant utvalg, hvor vi håper du kan ta deg tid til det.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på ca 45 minutters varighet. Spørsmålene vil ta for seg lederutvikling som fenomen, hvordan dette utleves i hverdagen og hvordan organisasjonens fokus rundt oppfattes.. Ingen personopplysninger samles inn, foruten navnet ditt på samtykkeerklæringen og opptaket av intervjuet for å sørge for presisjon og etterrettelighet i transkripsjonen.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Alle opplysninger vil bli anonymisert. Deltakelse i studien vil heller ikke påvirke ditt arbeidsforhold i negativ retning.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ingen andre enn prosjektgruppen og veileder vil ha tilgang til datamaterialet. Navnet ditt vil erstattes med en kode, som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrig data. Det skal ikke være mulig å koble deg til svarene i oppgaven, og det vil ikke oppbevares navn eller kontaktopplysninger i dokumentene. Det eneste stedet navnet ditt står oppgitt, er på samtykkeerklæring. Den vil

oppbevares innelåst. Lydopptak vil IKKE leveres som vedlegg i prosjektet, og vil kun brukes kun for å gjøre transkripsjonen rett.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 31 januar 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Lydopptaket slettes så fort de transkribert.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Johan Olaisen. Epost: [Johan.olaisen@bi.no](mailto:Johan.olaisen@bi.no)
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen. Epost: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53211500.

Med vennlig hilsen

Fredrik Sætren og Jens Martin Strøm  
Løytnanter i Hæren og studenter ved Nord Universitet

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Hæroffiserens fokus på lederutvikling*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Deltakelse i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## ***Vedlegg 4: Intervjuguide***

### **Ledelse**

1. Hva mener du er en god militær leder?
2. Hvordan vurderer du deg selv opp imot dette idealet?
  - a. Hva mener du er dine styrker og svakheter som leder?

### **Lederutvikling**

3. Hva forbinder du med begrepet lederutvikling?
4. Hvordan vil du beskrive egen lederutvikling etter krigsskolen?
  - a. Hva har du selv gjort for å utvikle deg som leder?
  - b. Hva trenger du å utvikle for å bli bedre i stillingen du har nå?
  - c. Hvordan går du frem for å lære deg noe nytt?
5. Hvilke forventninger har du til deg selv når det gjelder egen lederutvikling?
  - a. Kan du gi noen eksempler på mål du har satt for egen lederutvikling?
  - b. Hva motiverer deg til å drive egen lederutvikling?
6. Hvilke situasjoner og aktiviteter på jobb mener du gir god mulighet for å utvikle seg?
  - a. Hva gjør du vanligvis i forkant og etterkant av disse situasjonene?
  - b. Kan du gi eksempler på situasjoner du har oppsøkt for å utfordre deg selv det siste året?
7. Hvilke mål har du satt deg på jobb det siste året?
  - a. Delte du disse med noen andre?
  - b. Hvordan vurderte du måloppnåelse i etterkant?
  - c. Hvordan inkluderer du ellers andre i egen lederutvikling?
8. Hvordan håndterer du motgang eller å gjøre feil?
9. Hvordan bruker du refleksjon i arbeidshverdagen?
10. Hvordan bruker du tilbakemeldingene du får på jobb?

### **Organisasjonens påvirkning**

11. Hvordan opplever du kulturen og miljøet i SBBN?
  - a. Hvordan opplever du at kulturen og miljøet påvirker din lederutvikling?
12. Hvordan trives du i SBBN?
13. Hvordan opplever du at avdelingen og din nærmeste sjef bidrar til din utvikling?
  - a. Hva gjør avdelingen for å utfordre deg?
  - b. Hvilke rutiner har avdelingen for lederutvikling?
  - c. Hvilke rutiner har avdelingen for tilbakemeldinger?
  - d. Kan du gi eksempler på situasjoner hvor du har deltatt i diskusjoner om lederskap?
  - e. Hva synes du avdelingen kunne gjort bedre for å legge til rette for din lederutvikling?
14. Hvordan opplever du organisasjonens aksept for å gjøre feil eller mislykkes?
15. Hvordan oppleves avdelingens tillit til dine vurderinger og beslutninger?
16. Hvor viktig oppleves det å drive lederutvikling?